

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO**

**CONTRIBUIÇÃO AO GERENCIAMENTO DA EMPRESA CONTÁBIL DE
PEQUENO PORTE COM BASE NO MÉTODO DE CUSTEIO POR
ATIVIDADES.**

CLEONICE WITT BENDLIN

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis, outubro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**CONTRIBUIÇÃO AO GERENCIAMENTO DA EMPRESA CONTÁBIL DE
PEQUENO PORTE COM BASE NO MÉTODO DE CUSTEIO POR
ATIVIDADES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

CLEONICE WITT BENDLIN

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis, outubro de 2002.

CLEONICE WITT BENDLIN

**CONTRIBUIÇÃO AO GERENCIAMENTO DA EMPRESA CONTÁBIL DE
PEQUENO PORTE COM BASE NO MÉTODO DE CUSTEIO POR
ATIVIDADES.**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 02 de outubro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador

Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dra.

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

FICHA CATALOGRÁFICA**AUTORA:****BENDLIN, Cleonice Witt**

**TÍTULO: CONTRIBUIÇÃO AO GERENCIAMENTO DA EMPRESA
CONTÁBIL DE PEQUENO PORTE COM BASE NO MÉTODO DE
CUSTEIO POR ATIVIDADES.**

NÚMERO DE FOLHAS: 93

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO –
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

ORIENTADOR: PROF. DR. ANTÔNIO DIOMÁRIO DE QUEIROZ

PALAVRAS CHAVES: método de custeio ABC, empresa contábil,
contabilidade por atividade.

*À minha filhinha Rafaela que
iluminou minha vida.*

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pela VIDA.

Sinceros agradecimentos também:

aos meus pais que me prepararam para enfrentar os desafios da vida;

ao Professor Antônio Diomário de Queiroz, Dr., pela dedicação e atenção dispensadas no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
 Capítulo1 Introdução.....	 01
1.1 Justificativa.....	01
1.2 Definição do tema.....	04
1.2.1 Descrição do tema.....	04
1.3 Objetivos.....	07
1.3.1 Objetivo geral.....	07
1.3.2 Objetivos específicos.....	07
1.4 Limitações.....	07
1.5 Metodologia.....	08
1.5.1 Definição do tipo de pesquisa.....	08
1.5.2 Coleta de dados.....	09
1.6 Estrutura.....	10
Capítulo 2 Revisão bibliográfica.....	11
2.1 Contabilidade de custos.....	11
2.1.1 Surgimento da contabilidade de custos.....	11

2.1.2 Conceito da contabilidade de custos.....	12
2.1.3 Aplicação da contabilidade de custos.....	13
2.1.4 Informações fornecidas pela contabilidade de custos.....	14
2.2. Análise dos sistemas de custeio de.....	15
2.2.1 Custeio por absorção.....	15
2.2.2 Custeio variável.....	16
2.2.3 Custeio baseado em atividades (ABC).....	16
2.2.3.1 Principais etapas do método de custeio ABC.....	22
2.2.3.2 Atividades.....	23
2.2.3.3 Hierarquia das atividades na empresa.....	24
2.2.3.4 Direcionadores de atividades.....	25
2.2.3.5 Rastreamento de custos.....	25
2.2.3.6 Direcionadores de recursos.....	26
2.2.3.7 Unidade de trabalho.....	27
2.2.3.8 Objetos de custos.....	28
2.2.3.9 Atributos.....	28
2.3. Diferença entre os custeios tradicionais.....	29
2.4 Gestão dos custos nas organizações.....	31
2.5 Aplicabilidade do custeio por atividades (ABC)	35
Capítulo 3 – Método proposto para as empresas contábeis de pequeno porte.....	37
3.1 Identificação dos recursos separando-os em diretos e indiretos.....	38
3.2 Definição das funções.....	38

3.3 Definição dos processos.....	39
3.4 Definição das atividades.....	40
3.5 Objetos de custos.....	41
3.6 Direcionadores de recursos.....	42
3.7 Alocação dos custos indiretos às atividades.....	43
3.8 Alocação das atividades aos clientes.....	43
3.9 Cálculo do custo unitário indireto das atividades.....	44
3.10 Cálculo do custo indireto por cliente.....	44
3.11 Cálculo do custo direto por cliente.....	45
3.12 Cálculo do custo total por cliente.....	45
Capítulo 4 Aplicação do método de custeio ABC em empresa contábil de pequeno porte – estudo de caso.....	46
4.1 Análise do sistema de custos existente.....	46
4.2 Aplicando o método do rateio simples.....	55
4.3 Análise da aplicação do método do rateio simples.....	55
4.4 Comparação entre o método de custeio atual e o método de custeio por absorção pelo rateio simples.....	56
4.5 Resultado obtido em cada método.....	56
4.5.1 Método de custeio atual.....	57
4.5.2 Método de custeio por absorção pelo rateio simples.....	57
4.6 Comparação do resultado obtido pelos dois métodos.....	58
4.7 Aplicação do método de custeio ABC.....	60
4.7.1 Recursos e definição dos objetos de custos.....	60
4.7.2 Objetos de custos.....	61

4.7.3 Alocação dos custos indiretos às atividades.....	61
4.7.4 Cálculo do custo.....	64
4.7.4.1 Cálculo do custo unitário indireto das atividades.....	64
4.7.4.2 Cálculo do custo indireto por grupo de clientes.....	64
4.7.4.3 Cálculo do custo direto por grupo de clientes.....	66
4.7.4.4 Cálculo do custo total por grupo de clientes.....	67
4.8 Análise de lucratividade dos grupos de clientes.....	68
4.9 Comparação entre o método de custeio atual, com o método de custeio por absorção pelo rateio simples e o método ABC.....	68
4.10 Análise da lucratividade dos clientes pelos três métodos.....	70
4.11 Considerações finais.....	72
Capítulo 5 Conclusões e recomendações.....	73
5.1 Conclusões.....	73
5.2 Recomendações.....	74
Capítulo 6 Bibliografias.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Clientes de lucro oculto e custo oculto.....	07
Figura 2 - Cadeia de consumo de recursos.....	27
Figura 3 - Evolução do perfil de custo nas últimas décadas.....	38
Figura 4 - Representação das funções da empresa contábil de pequeno porte	46
Figura 5 - Representação das funções e dos processos da empresa contábil de pequeno porte.....	48
Figura 6 - Representação das funções, processos e atividades primárias da empresa contábil de pequeno porte.....	50
Figura 7 - Representação dos objetos de custos da empresa contábil de pequeno porte.....	50
Figura 8 - Representação dos custos totais.....	58
Figura 9 - Representação da composição do custo direto da empresa analisada.....	60
Figura 10 - Representação dos custos indiretos da empresa analisada.....	61
Figura 11 - Representação da compararação do resultado obtido pelos dois Métodos.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de função, processo, atividade e tarefa.....	24
Tabela 2 - Direcionadores de recursos.....	26
Tabela 3 - Unidades de obra.....	27
Tabela 4 - Diferença entre os custeios tradicionais.....	29
Tabela 5 - ABC versus VBC.....	33
Tabela 6 - Direcionadores de recursos da empresa contábil de pequeno Porte.....	42
Tabela 7 - Direcionadores de atividades da empresa contábil de pequeno porte.....	43
Tabela 8 - Receita mensal por grupo.....	47
Tabela 9 - Custos totais mensais da empresa analisada.....	48
Tabela 10- Custos diretos e indiretos mensais da empresa analisada.....	48
Tabela 11 - Total de horas mensais produtivas.....	51
Tabela 12 - Valor do material direto consumido por grupo de clientes.....	52
Tabela 13 - Mão-de-obra direta aplicada na execução dos serviços por grupo de clientes.....	52
Tabela 14 - Custo indireto por grupo de clientes da empresa analisada	54
Tabela 15 - Custo total por grupo de clientes da empresa analisada.....	54
Tabela 16 - Comparação entre o método de custeio atual e o método de custeio absorção.....	56
Tabela 17 - Método de custeio atual.....	57
Tabela 18 - Método de custeio por absorção pelo rateio simples.....	57

Tabela 19 - Comparação do resultado obtido pelos dois métodos.....	58
Tabela 20 - Processos utilizados por grupo de clientes.....	61
Tabela 21 - Distribuição dos recursos às atividades através dos direcionadores.....	62
Tabela 22 - Custos indiretos identificados às atividades pelos direcionadores de custos.....	62
Tabela 23- Custo das atividades de apoio.....	63
Tabela 24 - Alocação do número de atividades aos grupos de clientes.....	63
Tabela 25 – Apropriação do custo indireto ao grupo I	65
Tabela 26 - Apropriação do custo indireto ao grupo II.....	65
Tabela 27 - Apropriação do custo indireto ao grupo III.....	65
Tabela 28 - Apropriação do custo indireto ao grupo IV.....	66
Tabela 29 - Apropriação do custo direto ao grupo I.....	66
Tabela 30 - Apropriação do custo direto ao grupo II.....	66
Tabela 31 - Apropriação do custo direto ao grupo III.....	67
Tabela 32 - Apropriação do custo direto ao grupo IV.....	67
Tabela 33 - Custo total por grupo de clientes.....	67
Tabela 34 - Lucratividade por grupo de clientes.....	68
Tabela 35 - Comparação de custos pelos métodos de custeio atual, o custeio por absorção e o ABC.....	68
Tabela 36 - Lucratividade obtida com base no método atual.....	70
Tabela 37 - Lucratividade obtida com base no custeio por absorção.....	70
Tabela 38- Lucratividade obtida com base no custeio ABC.....	70

RESUMO

Este trabalho descreve, por meio de um estudo de caso, a aplicação do método de custeio por atividades na gestão da empresa contábil de pequeno porte.

A empresa em análise possui necessidade de apurar o custo dos serviços contábeis prestados por grupos de clientes e o sistema de custos praticado é incipiente para atender a essa necessidade.

As informações obtidas da empresa foram comparadas com as informações geradas com a aplicação do sistema de custeio por absorção pelo rateio simples e com o método de custeio por atividades o que permitiu confirmar a inconsistência do sistema utilizado.

A principal evolução obtida com a aplicação do método de custeio por atividades é o rastreamento dos custos indiretos e a alocação precisa ao serviço que o consumiu, permitindo assim apurar o custo por cliente.

Após a aplicação evidenciaram-se quais os clientes são superavitários ou deficitários, qual a lucratividade de cada um e quais as carteiras de clientes que devem ser incrementadas por apresentarem resultado positivo. Por fim apresenta as conclusões e recomendações acerca de trabalhos futuros.

SUMMMARY

This work describes, through a study of case, a method application of finance by activities on management of a small bearing accountancy company.

The company in analysis has the necessity of finding out the system of practiced costs is new to answer this necessity.

The obtained information of the company was compared with the produced information with the system application of costs through absorption by simple dividing proportionally and with the cost method though activities, which allow to confirm the inconsistence of, used system.

The main evolution obtained with the method application of the costs through activities is the dividing proportionally of indirect costs and the allocation needs to the service which consume it, allowing, in this way, to find out the cost by client.

After the application it was made evident which clients have positive or negative balance, which is the profit of each other and which the clients wallet that must be developed by showing positive results. Finally, it presents the conclusion and the recommendation about future papers.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A sociedade neste fim de século tem se caracterizado pelo que se poderia denominar de paradoxo da convivência dos opostos. Alguns pontos podem ser claramente observados. A beleza é idealizada, porém admira-se o feio e o grotesco nas mais diversas expressões da alma humana, como na música, na pintura, entre outras. A qualidade é idealizada, porém cultua-se e incentiva-se a idéia do descartável. A vida útil dos produtos de modo geral tem diminuído consideravelmente, em contraposição à idéia de que a qualidade deveria proporcionar uma maior durabilidade dos bens ofertados à sociedade. Nessa mesma linha de raciocínio é possível descrever outras várias situações que caracterizam esse paradoxo da convivência e plena aceitação dos opostos na sociedade atual.

Conjuntamente com esse clima psicossocial, observa-se que uma variável atua fortemente na modelagem do perfil da sociedade moderna, qual seja, a poderosa influência dos instrumentos de *marketing* propiciada pelos meios de comunicação extremamente avançados que a sociedade moderna dispõe. O ser humano na sociedade moderna tem tido pouca oportunidade para reflexão, uma vez que, praticamente, todo o seu tempo é gasto em digerir o gigantesco volume de informações com o qual se defronta nas suas mais diversas ocupações. É inegável a utilidade social dos modernos meios de comunicação e das técnicas de *marketing*, porém é facilmente observável que esses mecanismos exercem um elevado nível de influência sobre as pessoas. Essa influência conjugada com a referida ausência de reflexão, conduz a determinado grau de condicionamento sobre conceitos e idéias veiculadas nas mídias especializadas.

O ambiente internacional em seus diversos aspectos vem se modificando e tornando-se mais competitivo e exigente. Os países e as empresas, em resposta às novas exigências ambientais, estão passando por processos de mudanças profundas, e, como não poderia deixar de acontecer,

esses processos têm impacto na economia brasileira e sobre as empresas nacionais.

Para Santos (2001; p.01):

A existência das organizações em um mercado global, onde a busca pela competitividade é condição básica de sobrevivência, levou as empresas a se adaptarem e a internalizarem as mudanças impostas por este mercado. E, à medida que a complexidade dessas organizações evoluiu, seu processo decisório passou a ser mais rápido, mais preciso e dinâmico, tanto a nível operacional como a nível gerencial e estratégico.

Esses processos de mudanças que acontecem na sociedade e nas empresas apresentam múltiplos aspectos, envolvendo a globalização da economia mundial, passando pelos aspectos da competição entre as empresas, que, por sua vez, conduz às novas abordagens de produção e mudanças profundas nas técnicas operacionais e de gestão.

Brimson (1996; p.42) comenta que:

O ambiente de negócios está transbordando de mudanças. Até recentemente, os elementos principais da vida quotidiana dos negócios, como o computador pessoal e o *fax*, não existiam; as empresas manufatureiras utilizavam os estoques como proteção contra as incertezas; os robôs eram encontrados apenas em histórias de terror; a Coreia do Sul ainda era considerada um país de Terceiro Mundo com mão-de-obra barata; e a livre iniciativa ainda era uma noção proibida dentro do bloco comunista. Agora, de repente, estas mudanças discrepantes estão acontecendo em cascata, causando reavaliações maciças dos pressupostos e expectativas básicas dos negócios que durante muito tempo permaneceram inquestionáveis. A onda atual de transformações tecnológicas e gerenciais, conjugada com a competição global, estão modificando as atitudes e expectativas das empresas ao redor do mundo e, no processo, criando novos mercados e organizações empresariais.

Essas transformações também afetaram o campo contábil nas suas diversas perspectivas, empresarial, profissional, acadêmica e científica sendo o mesmo submetido a um processo de intenso questionamento. Os conceitos e procedimentos contábeis têm sido duramente criticados pelos usuários da informação contábil e pelos próprios contadores e pesquisadores dessa área. Diversos trabalhos, que se apresentam formulando críticas à contabilidade, têm se pautado por uma postura radical sob um clima psicológico de que tudo que é antigo não serve. Conforme Riccio (apud Santos; 2001 p.13):

A crescente competitividade em todos os tipos de mercados tornou a informação de custos uma das bases mais importantes da contabilidade gerencial.

Incrementou a ligação da contabilidade com outras disciplinas e gerou novos paradigmas na gestão empresarial. A busca de respostas cada vez mais precisas para os problemas das empresas fez crescer as discussões e a pesquisa em torno das metodologias de custeio e da informação de custos.

A informação de custos é importante em diversos aspectos, entre eles destaca-se a política de preços dos produtos e serviços.

Até há pouco tempo, a política de preço das empresas brasileiras, incluindo-se as empresas de prestação de serviços contábeis, orientava-se predominantemente pelo princípio simplista do integral repasse dos aumentos de custos aos seus preços de venda.

Qualquer aumento de custo era integral e imediatamente repassado ao preço de venda, assegurando a manutenção do nível de rentabilidade da empresa.

Conforme Kaplan e Cooper (1998; p.249) “A maioria das empresas de serviços, ao contrário, nunca teve necessidade de medir os custos de seus produtos ou clientes e funcionaram por décadas sem sistemas de custos. Evidentemente, não funcionaram sem sistemas financeiros”.

As condições de mercado favoreciam aplicação desse princípio. Como vantagem adicional, dispensava-se a mobilização de recursos para administração de seus custos.

Entretanto a evolução natural do mercado brasileiro vem alterando lentamente essa realidade em função de:

- a) crescente concorrência, determinada pelo avanço tecnológico e pelo maior número de empresas operando em cada setor;
- b) progressiva conscientização do consumidor, mais exigente

Isso afirma Ching (1997; p.15):

Assistimos no momento a três revoluções simultâneas no mercado. A primeira é econômica, e pode ser percebida pelo surgimento de blocos econômicos, transferência de riqueza e globalização dos mercados. A segunda é tecnológica; ela possibilitou o aumento da produtividade das fábricas e escritórios e permitiu gerir a empresa com menor número de funcionários. A terceira é administrativa; através dela notamos que a qualidade e o aumento de produtividade vêm juntos em primeiro lugar. Os empregos foram absorvidos pelas novas tecnologias e pela busca de maior produtividade, uma necessidade para qualquer empresa envolvida em concorrência árida.

Tudo isto leva as empresas a repensarem suas formas de administrar seus negócios, a reestruturarem-se e, principalmente, a fazerem reengenharia de seus processos estratégicos e de seus negócios.

Assim as técnicas gerenciais e o gerenciamento dos custos deixaram de ser optativos, tornando-se condição de sobrevivência. Conhecer os custos dos serviços prestados transformou-se em fator primordial para o sucesso do negócio, possibilitando obter maior lucratividade e financiar o crescimento.

Para financiar o crescimento, uma das possibilidades é através da melhoria da rentabilidade que pode ser obtida através de:

1. aumento do preço do venda (taxa de honorário);
2. redução dos custos variáveis (custo de execução);
3. corte de clientes de baixa produção ou rentabilidade;
4. aumento do volume de negócios(utilização das horas cobráveis);
5. redução dos custos indiretos.

Entretanto todas essas formas estão intrinsecamente ligadas ao real conhecimento do custo do serviço prestado.A implantação de um método de apuração de custo nos serviços contábeis faz-se necessária para a empresa adquirir vantagem competitiva e continuidade de suas atividades.

1.2 Definição do tema

Contribuição ao gerenciamento da empresa contábil de pequeno porte com base no método de custeio por atividades.

1.2.1 - Descrição do tema

Atualmente os serviços contábeis terceirizados representam, para as pequenas e médias empresas, a prestação de um serviço especializado com baixo custo, visto que não há necessidade da contratação de um contador exclusivo para a empresa. O número de profissionais que exploram essa

atividade é crescente, exigindo que a mesma seja desenvolvida de forma empresarial na conquista e manutenção de clientes.

Como em qualquer atividade, a aferição do custo do produto oferecido é necessária para a fixação correta do preço de venda dos produtos e serviços.

Sem possuir parâmetros de medição desses custos, pode-se incorrer em erros, e no risco de trabalhar com prejuízos com determinados clientes, encoberto por outros clientes lucrativos. Nesse sentido Kaplan e Cooper (1998; p. 208) afirma que “o custeio baseado na atividade permite que os gerentes identifiquem por que o custo de atender a alguns clientes é superior ao custo de atender a outros. A Kanthal referiu-se a esses extremos como clientes de lucro oculto e prejuízo oculto....”

A figura 1 representa como ocorre o lucro oculto e o prejuízo oculto.

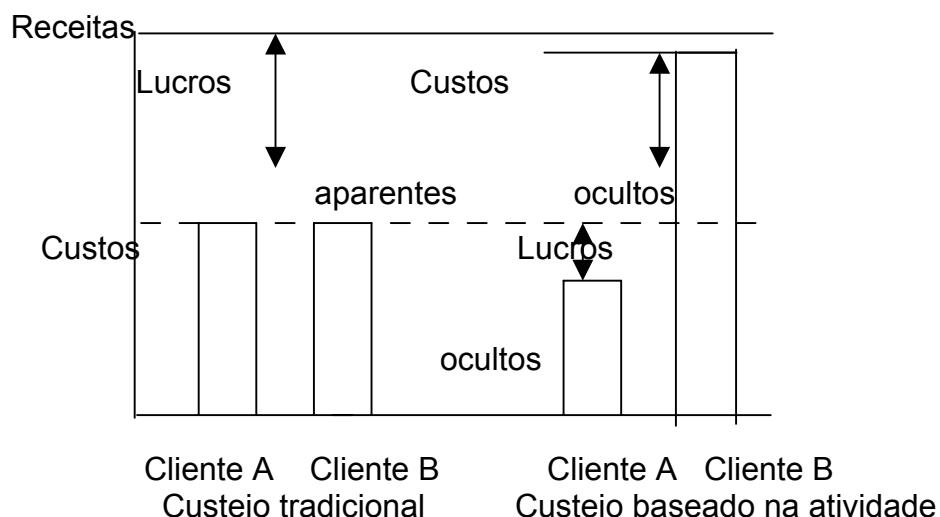


Figura 1: Clientes de lucro oculto e custo oculto

Fonte: Kaplan e Cooper (1998; p. 209)

Segundo Gantzel e Allora (1996; p.24) “a formação do preço de um produto ou serviço não pode mais basear-se simplesmente na aplicação de uma margem sobre o custo dos produtos, mas sim na identificação do preço ideal para cada mercado, observadas as condições específicas de cada segmento ou região:.....”

No entanto não é o que ocorre nas empresas contábeis, cuja atividade é a prestação de serviços, principalmente porque possuem produtos

compostos por elementos intangíveis, dificultando a aferição do custo do serviço prestado. Neste sentido comentam Riccio et al. (1998; p. 48):

As organizações de serviços diferenciam-se das indústrias em vários aspectos. As empresas de serviços não produzem para estoque, como as indústrias, embora possam ter estoques para serem agregados aos serviços que oferecem. Nas empresas de serviços os produtos são compostos em sua maioria por componentes intangíveis, como no caso de consultorias, ou por composição mista, ou seja, a junção destes com partes tangíveis como serviços bancários.

Outra característica das empresas de serviço está na relação com o cliente. É ele que determina o sentido, a direção em que os processos ocorrem. Por essa diferença, nota-se que as empresas de serviços têm “produção” de demanda puxada, ou seja, para atender ao que o cliente necessita. Portanto, essas organizações devem ter uma estrutura que lhes permita atender com a máxima precisão aos clientes quando estes as acionam (*inbound*).

Neste sentido as empresas contábeis necessitam aplicar um sistema de custeio que forneça informações sobre o custo do serviço oferecido por cliente.

Principalmente as empresas de pequeno porte, assim consideradas pela Secretaria da Receita Federal as empresas cujo faturamento mensal seja igual ou inferior a R\$ 100.000,00. Estas empresas normalmente não possuem sistemas de controles estruturados que forneçam as informações indispensáveis para o gerenciamento eficaz.

Para reverter essa situação, de desconhecimento total do custo do serviço consumido por cliente, este estudo pretende oferecer uma contribuição ao gerenciamento da empresa contábil de pequeno porte com base na aplicação do método de custeio por atividades (ABC), tendo em vista seus possíveis benefícios, possibilitando uma análise da lucratividade de cada cliente.

A apuração dos custos fundamentará a fixação do valor do serviço prestado, permitindo à empresa de contabilidade competir no mercado com qualidade e preço.

O profissional, possuindo dados precisos sobre o custo dos serviços consumidos por cliente, poderá atualizar o preço toda vez que novos serviços sejam solicitados, facilitando assim o acompanhamento individual do contrato de serviços. Afirmam Gantzel e Allora (1996; p. 26) “a identificação dos custos

de forma mais ágil, correta, descentralizada e flexível, passa a ter cada vez maior importância, uma vez que as empresas passam cada vez mais a focar sua atenção nesta informação, para atender às necessidades de um consumidor cada vez mais exigente, num mercado cada vez mais competitivo”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Contribuir para o gerenciamento da empresa contábil de pequeno porte com base no método de custeio por atividades.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Oferecer uma contribuição à implantação de um modelo mais amplo de gestão por atividades na produção de serviços contábeis.
- Realizar um estudo de caso de aplicação do método de custeio por atividades – ABC em uma empresa de serviços contábeis de pequeno porte e análise comparativa com o custeio por absorção pelo rateio simples.
- Propor uma sistemática para a implementação do custeio por atividades em empresa contábil de pequeno porte.

1.4 LIMITES

O desenvolvimento deste trabalho, bem como suas conclusões e recomendações, está limitado ao estudo da aplicação do método de custeio por atividade em uma empresa contábil de pequeno porte. Desta forma outras possibilidades de aplicação do custeio por atividade não serão abordadas. Apresenta, pois, todas as limitações inerentes a um estudo de caso exploratório.

Limita-se também a oferecer uma contribuição à implantação de um modelo mais amplo de gestão por atividades na produção de serviços contábeis. Atende-se ao método de apuração de custos como base de formação dos preços, sem aprofundar-se na análise dos processos de gestão.

1.5 METODOLOGIA

A evolução do homem caracteriza-se pela busca incessante do conhecimento do ambiente e dos elementos que o compõe. Nesta busca o homem aliou-se à ciência para entender os fenômenos que ocorrem. Segundo Marconi e Lakatos (1994, p.80) a ciência é “ uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”.

A ciência fornece as informações e a metodologia de pesquisa indica como e onde o trabalho foi realizado.

1.5.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, enquadra-se no método de estudo de caso, visto que este proporciona condições de reunir detalhes, contribuindo para que se obtenha um resultado amplo do assunto em estudo. De acordo com Gil (1994, p. 78), “ o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.” Yin (1990) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes.

O referencial da pesquisa consiste na abordagem exploratória do contexto: método de custeio por atividades como ferramenta ao gerenciamento da empresa contábil, baseando-se nas bibliografias que versam sobre o assunto. A importância da pesquisa bibliográfica para fundamentar a investigação desejada é apresentada por Nérici (1973, p. 129), segundo o qual “ é aquela que dá ênfase à consulta a livros para obtenção dos dados necessários para a devida explicação e compreensão do tema em foco”.

Richardson et al. (1989) apontam que, de modo geral se pode classificar a pesquisa em dois grandes métodos; o quantitativo e o qualitativo. A principal diferença destes métodos está na forma de abordar o problema de pesquisa. A escolha do método precisa ser apropriada ao tipo de estudo que se deseja realizar, onde a natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado são fatores determinantes na escolha do método.

A presente pesquisa classifica-se como quantitativa quando apresenta os resultados da quantificação utilizando a percentagem; e qualitativa quando enfoca a análise dos dados e resultados obtidos.

1.5.2 COLETA DE DADOS

Para obter as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa é necessário coletar dados, de acordo com Kerlinger (1980, p. 349) “parte integrante do trabalho do cientista é fazer observações e coletar dados. Isto deve ser feito com muito cuidado para que os pesquisadores tenham toda certeza de que as relações que estiverem estudando não estejam “contaminadas” por outras variáveis além das que estiverem estudando”.

Os dados foram coletados por meio de questionários, os quais contemplaram todas as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

A fundamentação teórica sobre o estudo de caso, conforme Ludke (1996), destaca que na sua exploração existem questões e pontos críticos que vão sendo explicitados, reformulados ou abandonados na medida em que se mostrem mais ou menos relevantes, podendo ser originados no exame da literatura pertinente, observações ou especulações baseadas na experiência do pesquisador. Nesta pesquisa os meios utilizados foram informações publicadas em livros, dissertações, teses, jornais, artigos e na *internet*.

1.6 ESTRUTURA

Este trabalho apresenta no capítulo inicial uma introdução que permite identificar seus objetivos e origem do tema, a importância, a metodologia utilizada, as limitações e a estrutura.

No segundo capítulo descreve-se sobre a origem, conceito e aplicação da contabilidade de custos, assim como as informações por ela fornecida. Aborda-se também a importância da gestão de custos para as empresas, apresentando alguns métodos de custeio, com ênfase para o método de custeio por atividades (ABC). Aprofunda-se a apresentação do método de custeio por atividades (ABC) descrevendo-o, demonstrando suas fases, aplicabilidade e vantagens para as empresas contábeis de pequeno porte.

No terceiro capítulo o método de custeio por atividades (ABC) é aplicado, juntamente com o sistema de custeio por absorção pelo rateio simples, para análise comparativa. O capítulo inicia-se apresentando uma análise da situação atual da empresa em estudo.

Por fim, são apresentadas as conclusões obtidas, a partir do desenvolvimento do trabalho e algumas recomendações para aplicações em trabalhos futuros.

CAPITULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CONTABILIDADE DE CUSTOS

2.1.1 SURGIMENTO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos nasceu juntamente com a revolução industrial, no século XVIII, pois até aquela época a maioria dos produtos comercializados eram produzidos por artesãos, que desprezavam a apuração formal do custo.

Naquela época, os fabricantes começaram a preocupar-se com todos os gastos de aquisição. Antes disso, segundo Leone (1979; p.16) "eram apenas computados os custos diretos: o valor do material consumido e o valor da mão de obra aplicada."

Até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais" MARTINS (1987, p. 18).

Anteriormente os bens eram produzidos por grupo de pessoas não constituídas em entidades jurídicas, somente o comércio, que era a atividade mais explorada, estava sob a forma de empresa. Na atividade comercial a apuração de custos era, aparentemente, simples. Somente com o surgimento das indústrias a aferição dos custos tornou-se mais complexa, gerando a necessidade de obter informações mais precisas sobre os custos dos insumos aplicados à fabricação. Conforme MARTINS (1987, p 19):

Com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do Contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha agora tão facilmente dos dados para poder atribuir valor aos estoques; o seu valor de "Compras" na empresa comercial estava agora substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados.

Segundo os autores citados a evolução da Contabilidade de Custos foi lenta devido a sua utilização por muito tempo somente para avaliação dos estoques e apuração do resultado, desprezando-se totalmente o seu potencial na área gerencial.

Com o crescimento das empresas houve necessidade de dispor de um instrumento eficiente capaz de atender aos aspectos de um novo cenário que começava a desenvolver-se, a questão gerencial.

Segundo Martins (1987; p. 21) :

É importante ser lembrado que essa nova visão por parte dos usuários de Custos não data de mais que algumas décadas, e, por essa razão, ainda há muito a ser desenvolvido. É também importante ser constatado que as regras e os princípios geralmente aceitos na Contabilidade de Custos foram criados e mantidos com a finalidade básica de avaliação de estoques e não para fornecimento de dados à administração. Por essa razão são necessárias certas adaptações quando se deseja desenvolver bem esse seu outro potencial; potencial esse que, na grande maioria das empresas, é mais importante do que aquele motivo que fez aparecer a própria Contabilidade de Custos.

2.1.2 CONCEITO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Pela literatura existem vários conceitos de Contabilidade de Custos.

Segundo Leone (1997; p.19-20):

A Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões. A Contabilidade de Custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas atividades da entidade, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos. Os dados coletados podem ser tanto monetários como físicos.

Exemplo de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre muitos outros. Neste ponto, reside uma das grandes potencialidades da Contabilidade de Custos: a combinação de dados monetários e físicos resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo. Em seguida a Contabilidade de Custos acumula, organiza, analisa e interpreta os dados operacionais, físicos e os indicadores combinados no sentido de produzir, para os diversos níveis de administração e de operação, relatórios com as informações de custos solicitadas.

Quanto às vantagens da Contabilidade de Custos afirma Leone (1997; p.20):

Outra particularidade da Contabilidade de Custos é que ela trabalha com dados operacionais de vários tipos: os dados podem ser históricos, estimados (futuros), padronizados e produzidos. Aqui reside, também, uma das fortes vantagens da Contabilidade de Custos. Ela pode (e deve) fornecer informações de custos diferentes para atender as necessidades gerenciais diferentes.

A Contabilidade de Custos é importante para qualquer empresa, independente do segmento, porte e posição geográfica, pois é indispensável para suprir as necessidades gerenciais.

As necessidades gerenciais podem ser classificadas em três grandes grupos:

- a) informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade;
- b) informações que auxiliam a gerência a planejar, a controlar e administrar o desenvolvimento das operações e;
- c) informações para a tomada de decisões. Leone (1997; p.19-20)

No âmbito empresarial, custo significa, conforme estabelece Ludicibus (1987; p.103) "quanto foi gasto para se adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço. A noção de custo, portanto, está ligada à consideração que se dá em troca de um bem recebido. A palavra custos, aplicada à contabilidade, refere-se claramente à fase em que os fatores de produção são retirados do estoque e colocados no processo produtivo."

2.1.3. APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Para se efetivar um levantamento de custos em qualquer empresa é preciso ter claros os elementos principais do processo produtivo que representam seus custos.

Os elementos de custos essenciais são materiais utilizados, mão de obra e gastos gerais de fabricação.

Os chamados fatores de produção e de realização são os materiais, a mão de obra e as despesas gerais de fabricação ou de realização. Os fatores de produção representam, também, os recursos disponíveis que serão consumidos pela atividade operacional. O custo de produção ou de realização de um produto ou serviços é a soma do consumo de três recursos: os materiais, a mão de obra e as despesas gerais. A administração da empresa e a contabilidade (geral e custos) aplicam técnicas de avaliação e controle diferentes para o consumo de cada um dos três recursos produtivos. Essas técnicas também diferem para cada ambiente operacional. O tamanho da empresa, o tipo do produto, o modo de produção, se mão de obra intensivo, se mecanizado ou automatizado, se robotizado, as necessidades gerenciais, os recursos organizacionais (humanos, materiais e de tecnologia) influem nas técnicas de avaliação, controle e aplicação dos recursos disponíveis. Leone (1997; p.43)

Kaplan e Cooper afirmam (1998; p.12):

As principais empresas estão utilizando sistemas de custeio aperfeiçoados para:

- Projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes e possam ser produzidos e oferecidos com lucro.
- Sinalizar onde é necessário realizar aprimoramentos contínuos ou descontínuos (reengenharia) em qualidade, eficiência e rapidez.
- Auxiliar os funcionários ligados à produção nas atividades de aprendizado e aprimoramento contínuo.
- Orientar o mix de produtos e decidir sobre investimentos.
- Escolher fornecedores.
- Negociar preços, características dos produtos, qualidade, entrega e serviço com clientes.
- Estruturar processos eficientes e eficazes de distribuição e serviços para os mercados e públicos-alvo.

As finalidades básicas do sistema de custos visam, determinar o nível de lucro da empresa, pois não é possível determinar o lucro sem a prévia determinação do custo do produto; e o controle operacional como subsídio às decisões gerenciais.

Para Brimson (1996; p.36) as decisões gerenciais dependem da determinação do custo do produto pois:

A acuracidade do custo do produto é essencial na seleção de produtos, mercados e clientes a serem enfatizados. O potencial de lucro é o fator mais importante quando da avaliação e seleção de produtos e segmentos de mercado. Muitas empresas enfocam a expansão do volume de vendas, na suposição de que os lucros serão uma decorrência. No entanto, quando se intensifica a luta pela participação em um mercado estável ou declinante, os gerentes devem especializar-se nos produtos ou serviços mais rentáveis, em vez de aumentar o volume de vendas.

Porém para selecionar os produtos e serviços mais rentáveis é necessário conhecer os itens que compõem o preço desse produto, principalmente o seu custo para analisar possíveis aumentos ou reduções de preços.

2.1.4 INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Brimson (1996; p.37) comenta: “as informações de custos devem estimular a excelência empresarial. Os desperdícios não podem ser tolerados. Os produtos devem ser projetados para otimizar o desempenho. As atividades devem salientar os objetivos da empresa”.

É imprescindível que a tomada de decisões tenha como base dados suficientes, para evitar perdas na aplicação das mesmas, e esses dados são fornecidos pela Contabilidade de Custos, que podem ou não estar corretos dependendo do modelo utilizado para sua obtenção. Ainda Brimson (1996; p. 37):

As informações de custo são utilizadas para facilitar decisões do tipo comprar ou fazer, determinação de preço e traçar objetivos de custo. Os gerentes responsáveis por estas decisões na maioria das vezes utilizam informações de custos obtidas fora do sistema de gerenciamento de custos. Atualmente, as informações de custos fornecidas pelo sistema de contabilidade de custos não são ágeis e são inadequadas para a tomada de decisão. A inadequação decorre de serem compiladas na suposição de que todas as atividades de apoio estão relacionadas com o volume de produção e de que agregam unidades organizacionais com custo comum. Os dados de custos não são ágeis porque são gerados do fechamento contábil mensal. Os dados de custos devem estar sempre atualizados para corresponder à agilidade da decisão e não às convenções contábeis.

É possível obter agilidade nas informações fornecidas pela Contabilidade de Custos sem contrariar as convenções contábeis, necessitando apenas que a entrada dos dados seja efetuada periodicamente e não apenas no final do mês.

2.2 ANÁLISE DOS SISTEMAS DE CUSTEIO

2.2.1 Custeio por Absorção

O Custeio por Absorção, segundo Martins (1996; p.41): “Consiste na apropriação de *todos os custos* de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”. Mediante esse princípio é feita uma distinção entre gastos diretamente relacionados ao processo de produção e demais despesas administrativas. Somente é reconhecido como custo do produto o gasto diretamente a ele relacionado.

O conceito de custeio por absorção integral de acordo com Bornia (2002; p.55) é:

No custeio por absorção integral, ou total, a totalidade dos custos (fixos e variáveis) são alocados aos produtos. Este sistema se relaciona com a avaliação de estoques, ou seja, com o uso da contabilidade de custos como apêndice da contabilidade financeira,

que se presta para gerar informações para usuários externos à empresa. Assim, podemos, simplificadaamente, identificar esse princípio com o atendimento das exigências da contabilidade financeira para a avaliação de estoques. Muitas vezes, entretanto, suas informações são, também utilizadas com fins gerenciais.

Porém para fins gerenciais as informações geradas somente com base no sistema de custeio por absorção integral nem sempre atendem às necessidades de informação para a tomada de decisão gerencial. Há necessidade então de adaptar o sistema conforme a necessidade da empresa.

2.2.2 Custeio Variável

Conforme Bornia (2002; p.55):

No custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período. Entendendo-se os princípios de custeio como filosofias intimamente ligadas aos objetivos do sistema de custos, pode-se dizer que o custeio variável está relacionado com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, onde os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos não.

O Custeio Variável surgiu da necessidade de se mensurar o valor dos produtos com uma base mais confiável para a tomada de decisão. A ênfase do Custeio Variável está no produto, permitindo, através do conhecimento da lucratividade de cada produto, tomar decisões de curto prazo quanto a *mix* de produtos, preços e atendimento ao cliente. O custo dos produtos é determinado através da alocação dos custos variáveis, diretamente relacionado à quantidade produzida, e somente os variáveis, independente de serem diretos ou indiretos. Os custos fixos, conforme Martins (1996), são mais um encargo para que a empresa possa ter condições de produção do que sacrifício para a fabricação específica desta ou daquela unidade.

Assim, uma vez que os custos fixos não influenciam diretamente o custo de fabricação, são lançados diretamente no resultado como despesas do período, não formando mais o custo do produto em estoque, como até então era feito no sistema de custeio por absorção.

2.2.3. CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Conforme Allora e Gantzel (1996; p.71) “nascido nos Estados Unidos, em meados da década de 80, o método de custeio ABC foi aplicado nas empresas americanas inicialmente apenas como uma forma de mudança no sistema de custeio contábil tradicional, um processo simples e de fácil implantação”.

O conceito do sistema ABC segundo Ching (1997; p.41): “ **ABC** é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos”.

Cooper (apud Allora e Gantzel, 1996; p.73) conceitua:

as atividades são o foco do processo de custeio. Os custos são investigados, relacionando as atividades aos produtos, com base na demanda por tais atividades pelo produto durante o processo de produção. Portanto, as bases de alocação usadas no custeio baseado na atividade são medições das atividades executadas, que podem incluir horas do tempo de ajuste de máquina ou número de vezes em que isso foi feito.

O sistema ABC demonstra uma nova forma de apuração de custos, pois seu enfoque diferencia-se do rateio e prende-se às atividades que são consumidas pelos produtos. Brimson (1996; p.83) comenta:

Um sistema gerencial estruturado em atividades assegura que os planos sejam transmitidos para o nível em que as ações possam ser tomadas. Atividades são o que as organizações fazem. Para fazer mudanças, devemos modificar o que as pessoas fazem. Desta forma, as mudanças, em última análise, devem ser feitas nas atividades.

Além do fator tecnológico, a crescente globalização e a competição mais acirrada entre as empresas tornaram a informação uma ferramenta estratégica para os administradores de empresa. Para tanto a Contabilidade de Custos também deverá fornecer informações de forma ágil e relevante, para dar suporte às decisões gerenciais. Por isso o sistema ABC tenta representar uma maneira mais adequada de custeamento com informações mais precisas de custos para seus gestores, informações que não eram repassadas pelos sistemas tradicionais de custeio.

Segundo Allora e Gantzel (1996; p.73):

Os principais objetivos da implantação de um sistema de gerenciamento de custos com base nas atividades (ABC), estão relacionados com a facilidade e precisão que a administração terá para:

- apurar e controlar seus custos reais de produção e, principalmente, os custos indiretos de fabricação (*overhead*);
- identificar e mensurar os custos da não-qualidade (falhas internas e externas, prevenção, avaliação, etc.);
- levantar informações sobre as oportunidades para eliminar desperdícios e aperfeiçoar atividades;
- eliminar/reduzir atividades que não agregam ao produto um valor percebido pelo cliente;
- identificar os produtos e clientes mais lucrativos;
- identificar os custos dos produtos em suas fases (Pré-Produção, Produção e Pós Produção, por exemplo);
- subsidiar o redimensionamento das linhas de produção de seus produtos;
- subsidiar o redimensionamento da plataforma de vendas (distribuidores e revendedores);
- melhorar substancialmente a base de informações para tomada de decisões;
- estabelecer um conjunto de indicadores de performance, capaz de medir a eficiência e a eficácia empresarial sob os aspectos produtivo, comercial, financeiro e societário.

No sistema tradicional de custeio assume-se que são os produtos que consomem os custos, ou seja todos os recursos são utilizados para a produção dos bens ou serviços. Para o método de custeio ABC os recursos são consumidos pelas atividades para a seguir estas atividades se relacionarem aos bens ou serviços prestados pelas empresas. Conforme Riccio (1998; p.52):

O sistema de custos ABC parte da hipótese na qual as atividades consomem os recursos organizacionais e os produtos e serviços consomem as atividades. Portanto, só existirão atividades se houver demanda de produtos e serviços pelos clientes. É pensamento atual que, nas organizações, os custos só deveriam existir se estivessem associados com a missão da organização, caso contrário, são evitáveis, ou seja, as atividades que os consomem não acrescentam valor aos objetos de custo da organização. O ABC identifica a relação de causa e efeito entre recursos, atividades e objetos de custo.

Leone (1992; p.26) ensina que, um critério semelhante ao ABC havia sido implantado na General Electric em 1963:

O estudo na General Electric foi recomendado para controlar e administrar o crescimento preocupante dos custos indiretos na indústria, por causa de sua repercussão na determinação dos custos de produção. Para atender a uma melhor administração dos custos indiretos, a GE propôs uma nova técnica para controlar as atividades

que estavam causando custos. A nova técnica está baseada em *cost drivers* (direcionadores ou indutores de custos), do mesmo modo hoje se baseia o critério ABC. Além disso, os custos indiretos eram identificados direta ou indiretamente às atividades.

Segundo esses trabalhos já realizados pode-se dizer que os critérios adotados pelo sistema ABC já eram utilizados em época passada. Ainda conforme Leone (1992; p.254): “a metodologia ABC trata-se do mesmo vinho, só que numa garrafa mais bonita.”

Ainda Segundo Leone (1992; p.255):

O ABC é uma nova forma de medir os custos, mediante a destinação de gastos nas atividades que devem efetuar-se em torno da cadeia de valor e que se podem definir como aquelas que agregam valor ao produto, em qualquer das distintas etapas no caminho que chamamos da produção ao cliente.

Corroborando a idéia de que os custos não se originam unicamente na fábrica, afirma Ching (1997; p.19):

O significado da mudança do perfil de custos é que a essência do valor é criada no negócio. Algumas décadas atrás, o valor do negócio era criado na fábrica, em seu processo de manufatura, hoje a essência do valor acontece no serviço que prestamos aos clientes, na identificação de suas necessidades e exigências, no melhor desenho do produto....

O método ABC vem identificar a visão geral. Neste sistema, os processos e suas atividades ajudam seus gestores a identificar os desperdícios. Cooper e Kaplan (1998; p.94) definem o ABC como:

Uma abordagem empresarial que analisa o comportamento dos custos por atividade estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos independentes de fronteiras departamentais que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e atendimento do mercado e clientes.

O avanço do método ABC em relação aos outros métodos de custeio consiste na constatação de que os recursos são consumidos pelas atividades e daí o custo das atividades são repassados aos produtos.

Esses recursos podem ser definidos como os valores contabilizados nas contas contábeis de um centro de custo. Gantzel e Allora (1996; p. 78) definem:

Recursos são os custos diretamente decorrentes dos gastos realizados pela empresa (folha de pagamento, energia elétrica,

telefones, viagens, seguros, etc.). Geralmente são obtidos na contabilidade da empresa, mediante os seguintes cuidados:

- Corrigir o fluxo de informações – assegurar que não ocorra erro e as informações cheguem na data prevista.
- Definir regime de apuração único – regime de caixa ou regime de competência.
- Converter valores em moeda forte.
- Estabelecer o tratamento que os recursos devem receber – deferimento, por exemplo. Neste caso, observada a expectativa de vida útil do bem, foi estabelecido um período de seis meses para o deferimento desta despesas.
- Definir os recursos departamentais e os diretamente alocados:...

Na operacionalização deste método, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de “*cost drivers*” ou direcionadores de custos alocados aos produtos. “*Cost driver*” é uma transação que determina a quantidade de trabalho e não a duração, e, através dela o custo de uma atividade é repassado ao produto. Conforme Nakagawa (1994; p.74): “Cost Driver é o mecanismo para rastrear e indicar os recursos consumidos pelas atividades”...

O gerenciamento estratégico de custos tenta entender o comportamento de custos e suas inter-relações. O que é enfatizado por CHING (1997 p. 41): “O ABC avalia o valor que cada atividade que agrega para a *performance* do negócio ou departamento”...

Devido à grande concorrência, é necessário que as empresas utilizem as mais variadas forças que as ajudem a superar os limites e identificar suas falhas e desperdícios.

O desenvolvimento industrial e o aumento da competitividade em nível global traduzem uma complexidade maior das organizações, envolvendo nova cultura organizacional, padrões de qualidade, inovações de produtos e ciclos de vida reduzidos.

Porter (1986; p.9) propõe duas formas em que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável: “Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação”.

Cada vez mais a necessidade de informações relevantes tem se evidenciado e os métodos de custeio devem evoluir para atendê-las. O ABC – *Activity-Based Costing* surge com uma visão mais estratégica, incorporando novos conceitos de gestão antes ignorados pelos métodos de custeio tradicionais.

Através do método de custeio ABC é possível a identificação das atividades que agregam valor e a eliminação das atividades deficientes e não produtos, quando o problema estiver na atividade e não no produto em si, sendo seu objetivo imediato a atribuição mais criteriosa dos gastos indiretos ao bem ou serviço produzido.

O ABC permite uma flexibilidade de uso diante das necessidades do momento. O ambiente competitivo atual requer aumento da diversificação e da diminuição do ciclo de vida dos produtos; é preciso lançar novos produtos no mercado em curto espaço de tempo, necessitando mensurar os ganhos proporcionados pelo desenvolvimento de novos produtos nas fases antes da produção corrente.

Segundo Nakagawa (1994; p.40): “ Trata-se de um método lógico desenvolvido para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa”.

Pelo método de custeio por atividade, o custo do produto é a soma dos custos de todas as atividades requeridas para produzir e entregar o produto, avaliando o valor que cada atividade agrega ou não para a *performance* do negócio ou departamento.

Segundo Ching (1997; p.41): “ ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos.”

O método de custeio por atividade concebe que os recursos das empresas são consumidos pelas atividades nelas desenvolvidas, os produtos por sua vez consomem atividades.

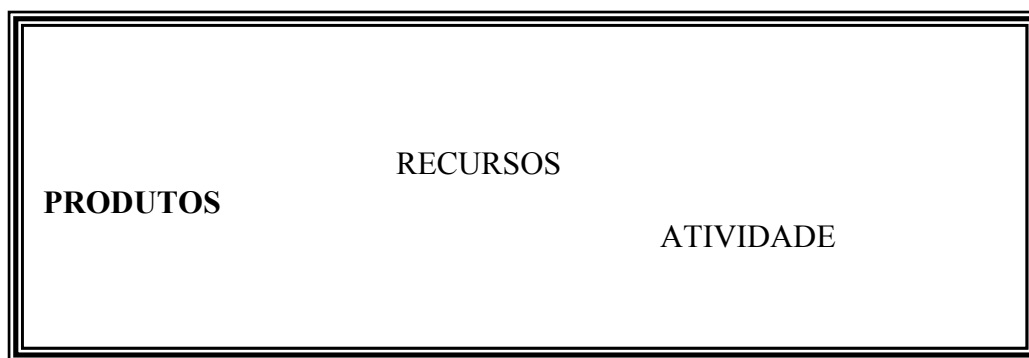


Figura 2: Cadeia de consumo de recursos

Fonte: Adaptado de Boisvert (1999; p. 25)

Conforme a figura 2, os recursos são consumidos pelas atividades e estas são aplicadas aos produtos.

2.2.3.1 PRINCIPAIS ETAPAS DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC

A aplicação do método de custeio por atividade requer a execução de várias etapas. Na primeira etapa, os gastos correspondentes aos recursos consumidos são atribuídos às diversas atividades. Identificada como significativa, essa operação pode ser denominada custeio por atividade.

Segundo Boisvert (1999; p.53) a primeira etapa consiste:

“Definição e mensuração das atividades da empresa:

1. Descrever as atividades da empresa;
2. Identificar os recursos às atividades;
3. Definir os centros de reagrupamento.”

Na segunda etapa os custos das atividades apuradas na etapa anterior são atribuídos aos produtos, serviços, clientes ou qualquer outro objeto que se pretenda custear.

Quanto a segunda etapa Boisvert (1999; p.53) descreve:

“ Definição e mensuração dos objetos de custos:

4. Elaborar uma listagem dos objetos de custos;
5. Definir os atributos (direcionadores de custos);
6. Identificar as atividades ao objetos de custos.”

A descrição dessas etapas auxiliam no início da aplicação do custeio ABC, pois direcionam as ações visando a organização dos dados utilizados por esse método.

2.2.3.2 ATIVIDADES

As atividades são entendidas como uma conjugação coordenada de recursos (mão-de-obra, matéria-prima, tecnologia, ambiente) que visa a produção de determinado bem ou serviço.

A principal classificação das atividades reconhece duas categorias, segundo Porter (1986):

- a) atividades primárias quando diretamente relacionadas com as finalidades de uma determinada empresa ou;
- b) atividades secundárias quando servem de apoio a uma ou mais atividades primárias.”

O ponto de partida do método de custeio baseado em atividades é a identificação das atividades significativas desenvolvidas na empresa. Para tanto é necessária uma descrição das atividades da empresa que pode ser abordada de duas maneiras distintas. A primeira, segundo Boisvert (1999; p.54) consiste em:

- elaborar uma listagem de tarefas;
- reagrupar as tarefas em atividades;
- reagrupar as atividades em processos.

Trata-se, por conseguinte, de ir do menor para o maior.
A segunda procede de modo inverso. Consiste em:

- “ definir os principais processos da empresa;
- segmentar os processos em atividades de primeiro nível
- segmentar essas últimas em atividades do segundo nível;
- segmentar essas últimas em atividades de terceiro nível etc.

A escolha das abordagens depende das necessidades de informação, destinada a apoiar a direção e elaborar estratégias empresariais.

2.2.3.3 HIERARQUIA DAS ATIVIDADES NA EMPRESA

A técnica do método de custeio ABC requer uma análise das atividades que constituem os processos envolvidos. Analisando as atividades desenvolvidas em uma empresa pode-se classificá-las como tarefas, atividades, processos e funções.

Para evidenciar as relações entre os processos, atividades e as tarefas é necessário realizar o desdobramento das atividades até o nível desejado.

Segundo os autores Boisvert, Ching, Nakagawa, pode-se definir função, processo, atividade e tarefa conforme descrito na tabela I:

Função	é constituída por um grupo de processo que objetivam um fim comum.
Processo	é um grupo de atividades que trocam produtos entre si, ou seja, o <i>output</i> de uma é o <i>input</i> da atividade subsequente.
Atividade	é formada por um conjunto de tarefas.
Tarefa	é o elemento mais simples da atividade.

Tabela1: Definição de função, processo, atividade e tarefa

Ainda quanto a distinção de processo e atividade Boisvert (1999; p.56) afirma:

Um processo pode reagrupar atividades provenientes de diferentes serviços ou divisões. Um processo pode ser identificado ao elemento, que deu início a um conjunto de atividades interligadas, como a reação em cadeia de uma série de dominós. Um processo pode ser identificado a um objetivo específico ao qual é possível associar um cliente. Um processo pode ser definido em função de seus fornecedores.

2.2.3.4 OS DIRECIONADORES DE ATIVIDADES

Para determinar quanto de uma atividade destina-se a um produto é necessário utilizar-se de direcionadores. Estes podem ser uma unidade de trabalho ou um fator de consumo dos recursos pelas atividades.

Segundo Boisvert (1999; p.69):

... o direcionador de atividade serve para identificar as atividades aos objetos de custo. Apresenta-se quase sempre sob a forma de um indicador não financeiro, como o número de lotes, o número de modelos, o número de encomendas etc. Os direcionadores de atividade representam uma relação de causa e efeito.

Em certas atividades a identificação de um direcionador de atividade é possível também como uma forma de medir o trabalho da atividade e conseqüentemente mais de uma unidade de trabalho e enumerar mais de um fator de consumo de recursos necessários à realização dessa atividade.

Para escolher o direcionador de atividade deve-se considerar como primeiro critério a capacidade de medir e quantificar o fato escolhido.

Para Boisvert (1999; p.75) para determinar o direcionador da atividade, deve-se elaborar uma lista auxiliar de critérios:

- mensurabilidade dos fatores e possibilidade de quantificá-los;
- disponibilidade de dados;
- ausência de propensão a criar valor;
- relação com a estratégia;
- capacidade de influenciar o comportamento;
- controlabilidade;
- possibilidade de passar a ação a curto prazo
- pragmatismo.

Esta relação de critérios possibilita a análise dos possíveis direcionadores das atividades a fim de escolher o que atende melhor a necessidade de mensuração desta atividade.

2.2.3.5 RASTREAMENTO DE CUSTOS

O rastreamento pode ser entendido basicamente como pesquisar relações de causa e efeito e identificar proporções entre os gastos indiretos e atividades.

Neste sentido Nakagawa (1994; p.31) afirma: “o rastreamento feito pelo ABC tem o significado de identificar, classificar e mensurar numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e numa segunda etapa como os produtos consomem as atividades de uma empresa”.

Na aplicação do sistema ABC, para esse autor, os procedimentos de distribuição de gastos indiretos seguem:

- a) atribuição direta quando existir a possibilidade de identificar uma relação direta e natural entre o consumo de um recurso e uma determinada atividade ou entre o consumo de uma atividade e um determinado objeto de custeio;
- b) atribuição rastreada não sendo possível a atribuição direta, que seja, pelo menos descoberta uma associação causal pesquisada do tipo recurso/atividade ou do tipo atividade/objeto.

Ainda pode ser aplicada a atribuição rateada quando os dois procedimentos anteriores não forem viáveis. Podendo ser usado na distribuição dos gastos de atividades secundárias às atividades primárias.

2.2.3.6 DIRECIONADORES DE RECURSOS

Segundo Boisvert (1999; p.64):

Para identificar os recursos às atividades da empresa, é necessário lançar diretamente os valores registrados nas contas do Plano de Contas às atividades ou, se isso não for possível, repartir esses valores entre as várias atividades realizadas. Faz-se essa partilha com base em direcionadores de recursos, Esses direcionadores medem a utilização dos recursos pelas diversas atividades. O quadro seguinte descreve direcionadores de recursos típicos.

RECURSOS	DIRECIONADOR DE RECURSOS
Mão de obra	Tempo trabalhado em horas
Matérias-primas	Quantidade utilizadas em quilos ou em litros
Máquinas e equipamentos	Tempo utilizado em horas
Espaço	Área ou volume utilizado em metros quadrados ou em metros cúbicos.

Tabela 2: direcionadores de recursos

Fonte: Boisvert (1999; p. 64)

2.2.3.7 UNIDADE DE TRABALHO

A unidade de trabalho serve para quantificar o trabalho realizado. De acordo com Boisvert (1999; p. 65):

A unidade de trabalho de uma atividade ou de um processo consiste em uma medida das saídas dessa atividade ou desse processo. Serve para quantificar o trabalho efetuado, isto é, para estabelecer o volume de uma atividade ou de um processo. Permite, pois, o cálculo do custo unitário.

Entre as unidades de obra/trabalho empregados no processo ou atividades destaca Boisvert (1999; p.66) como exemplo:

PROCESSO OU ATIVIDADE	UNIDADES DE TRABALHO
Realizar encomendas	Número de pedidos preenchidos
Armazenar produtos	Número de dias/produtos
Preparar um curso	Número de cursos preparados
Analisar o crédito dos clientes	Número de análises realizadas

Tabela 3: Unidades de obra

Fonte: Boisvert (1999; p.66)

Através da unidade de trabalho determinada, de uma atividade ou de um processo é possível calcular segundo Boisvert (1999; p.66): “custo unitário da atividade, conforme a unidade de trabalho escolhida”.

O custo unitário de uma atividade é obtido através da aplicação da seguinte fórmula proposta por Boisvert:

Custo unitário de uma atividade = custo da atividade/volume (segundo a unidade de trabalho escolhida).

Custo de um processo = soma dos custos das atividades componentes desse processo.

Custo unitário de um processo = custo do processo/volume (segundo a unidade de trabalho escolhida).

Com a aplicação dessas fórmulas encontra-se o custo unitário de um processo, sendo este necessário para a obtenção do custo total.

2.2.3.8 OBJETOS DE CUSTOS

A definição e medição dos objetos de custos, segundo Boisvert (1999; p.78) consistem:

- “- Elaborar uma listagem de objetos de custos.
- Definir atributos.
- Identificar as atividades aos objetos de custos.”

Os objetos de custos receberão, na sua última etapa, parcelas dos custos das atividades.

Para Boisvert (1999; p.79): “....os objetos consistem geralmente em bens e serviços. Em princípio, essa listagem não é difícil de ser elaborada, porque a empresa possui sempre um arquivo que inclui o inventário de seus produtos.”

Também podem ser considerados como objetos de custos os clientes, os fornecedores. Nesse sentido, na elaboração de estratégias de comercialização e de gestão por atividades é importante conhecer o custo do serviço prestado a determinado cliente e compará-lo com as vendas resultantes dele. Pode ser útil também conhecer vários objetos de custos ao mesmo tempo, para fazer uma análise geral. Isto é possível através dos atributos.

2.2.3.9 ATRIBUTOS

A qualificação dos objetos de custo é importante para a definição do próprio objeto de custo, ou seja, para saber o que será analisado.

Exemplifica Boisvert (1999; p.80) no caso da qualificação das atividades:

- As atividades que agregam e as que não agregam valor aos olhos dos clientes.
- As atividades ligadas à ausência de qualidade.

- As atividades ligadas a uma utilização abaixo da capacidade.
 - As atividades controláveis.
- No caso dos objetos de custo, estes podem ser identificados:
- Aos clientes.
 - A características particulares.
 - Aos objetos estratégicos.

2.3 DIFERENÇA ENTRE OS CUSTEIOS TRADICIONAIS

Segundo Kaplan (1998; p.23), os sistemas de custos assim se classificam:

ASPECTOS DOS SISTEMAS	Sistemas de estágio I Falhos	Sistemas de estágio II Voltados para a geração de relatórios financeiros	Sistemas de estágio III Especializados	Sistemas de estágio IV Integrados
QUALIDADE DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos erros • grandes variações 	<ul style="list-style-type: none"> • sem surpresas • cumpre os padrões de auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> • bancos de dados compartilhados • sistemas independentes • vínculos informais 	<ul style="list-style-type: none"> • bancos de dados e sistemas totalmente integrados
RELATÓRIOS FINANCEIROS EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • inadequados 	<ul style="list-style-type: none"> • adequados às necessidades de geração de relatórios financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de estágio II mantido 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemas de relatórios financeiros
GASTOS COM PRODUTO/ CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • inadequados 	<ul style="list-style-type: none"> • imprecisos • custos e lucros ocultos 	<ul style="list-style-type: none"> • vários sistemas ABC independentes 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemas ABM integrados
CONTROLE OPERACIONAL E ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • inadequados 	<ul style="list-style-type: none"> • feedback limitado • feedback desatualizado 	<ul style="list-style-type: none"> • vários sistemas independentes de avaliação do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • sistemas de avaliação do desempenho estratégico e operacional

Tabela 4: Diferença entre os custeios tradicionais

Os Sistemas de Estágio I são encontrados em empresas pouco estruturadas, onde os procedimentos e consolidações contábeis são

inadequados não existindo um controle interno das transações. Esses sistemas são falhos tanto para geração de relatórios financeiros para atender a objetivos legais, quanto para gerar relatórios gerenciais.

Já os Sistemas de Estágio II existem em empresas já com uma estrutura formada, onde os controles, os procedimentos contábeis e as consolidações são executados de modo consistente. O objetivo principal desse sistema é o de atender a exigências legais gerando os relatórios financeiros necessários. Utilizam métodos de custeios tradicionais para alocação de custos indiretos às unidades produtivas. Em sua implantação criam toda uma estrutura de banco de dados na empresa. No entanto, esses sistemas são falhos no que diz respeito a informações gerenciais, não consistindo em uma ferramenta adequada para a tomada de decisão.

Os Sistemas de Estágio III, por sua vez, não têm como objetivo gerar relatórios para atender a exigências legais, mas sim gerar informações gerenciais. Para isso eles se apóiam nos Sistemas de Estágio II, trabalhando as informações contidas nos bancos de dados deste último. Deste modo, para se implementar o Sistema de Estágio III não é necessário abandonar o de Estágio II, pelo contrário, este irá servir de base para as informações gerenciais que o novo irá possibilitar. Os sistemas de custeio de Estágio III devem ser mais apurados do que os tradicionais, procurando refletir a realidade das operações da empresa. A estratégia de implementação dos Sistemas de Estágio III é o desenvolvimento de subsistemas informais interdependentes, que criam vínculos com o sistema de Estágio II oficial, gerando relatórios para tomada de decisão.

Já os Sistemas de Estágio IV são capazes de, além de fornecer relatórios para atender a objetivos legais, fornecer informações gerenciais integradas para a tomada de decisão.

Para isso torna-se necessário desenvolver um novo sistema, abandonando o de Estágio II e até mesmo o de Estágio III. Os Sistemas de Estágio IV são capazes de integrar as diversas áreas da empresa, necessitando de uma reformulação de todos os processos das áreas que abrange. É um sistema complexo, e sua implementação requer uma

maturidade da empresa no que diz respeito a gestão, processos e a informações gerenciais. Kaplan e Cooper (1998) recomendam que antes da empresa passar para os Sistemas de Estágio IV, deve ter uma grande experiência nos Sistemas de Estágio III.

Os sistemas tradicionais de Contabilidade de Custos rateiam os custos indiretos de fabricação recorrendo a bases que nem sempre representam a verdadeira equivalência do gerador, ou ainda comumente proporcional ao custo da mão-de-obra direta.

Já no sistema ABC os custos fixos são distribuídos pelos direcionadores de custos (*cost drivers*) constituindo em informações relevantes para a gestão empresarial. Outra vantagem é a possibilidade do *target cost*, ou seja, o custo meta, aquele que a empresa objetiva alcançar.

O custeio por atividade não utiliza bases específicas na alocação dos custos para cada atividade, pois através dos direcionadores é possível mensurar com mais precisão a quantidade de recursos consumidos para cada produto durante sua fabricação. Segundo Boisvert (1999; p.64): “Esses direcionadores medem a utilização dos recursos pelas diversas atividades”.

Ching afirma (1997; p.42): “ No custeio tradicional, os custos e os recursos podem ser vistos nas contas de despesas e em lucros e perdas. Tais custos constituem a parte que pode ser vista numa organização (como se eles fossem a ponta de um iceberg).”

Para que as empresas possam escolher entre os métodos de apuração de custos existentes faz-se necessário uma administração criteriosa e conhecimento dos itens que compõem os custos.

2.4 GESTÃO DOS CUSTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Diante do novo cenário global e suas significativas mudanças e exigências, já citadas, os métodos tradicionais de custeio existentes tornaram-se incompletos para algumas áreas, necessitando utilizar-se de outro método que oferecesse o alcance de um objetivo macro: a melhoria da competitividade das empresas. Neste sentido afirma Ching (1997; p.18):

É importante considerar como o perfil de custos de uma empresa mudou nas últimas décadas. O custo da mão-de-obra direta diminuiu drasticamente e deve estar ao redor de 15%. Em direção oposta, os custos indiretos (*overhead*), incluindo aí os custos de tecnologia (automação nas fábricas e escritórios), têm crescido.

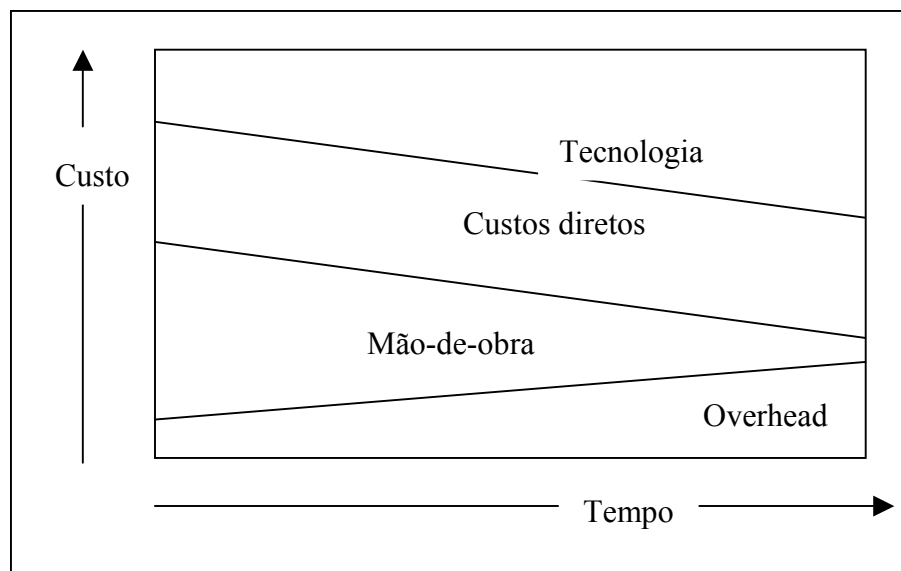


Figura 3: Evolução do perfil de custo nas últimas décadas

Fonte: Ching (1997; p.18)

Surge então, como alternativa, o método de custeio baseado em atividades (ABC – Activity Based Costing) ou simplesmente ABC.

Segundo Nakagawa (1994; p.11):

O ABC, que neste cenário se vem tornando cada vez mais popular, não é, entretanto, mais um sistema de acumulação de custos para fins contábeis, em substituição aos já existentes. Os métodos tradicionais de custeio (VBC- Volume Based Costing), tanto o por absorção (também chamado de pleno ou total) como o variável (ou direto) têm suas áreas próprias e específicas de eficácia e são absolutamente insubstituíveis.

Porém o ABC introduz várias mudanças em relação ao VBC, conforme tabela 5:

	ABC	VBC
Escopo	Eficácia dos custos	Custos para controle
Objetivo	Competitividade das empresas	Elaboração de relatórios financeiros
Gestão	Visão ex-ante	Visão ex-post
Análise	Visão tridimensional	Visão bidimensional
Mensuração	Acurácia	Exatidão

Tabela 5: ABC versus VBC

Fonte: Nakagawa (1994; p.12)

Constata-se principalmente a diferença entre o objetivo do método ABC e do objetivo do método VBC. Certamente muitas empresas encontram-se ainda presas à elaboração de relatórios financeiros sendo estes utilizados como uma atividade-fim, como término do processo, a conclusão desses relatórios significa missão cumprida. O que o ABC propõe é uma visão além dos relatórios, e esta possibilita, entre outras coisas, a melhoria da competitividade das empresas. Mas o que significa competitividade de uma empresa? Nakagawa (1994; p.16) define:

Recente trabalho, divulgado pelo BNDES, reconhece que a competitividade tem caráter sistêmico e atribui-lhe um conceito multidimensional, por ela resultar de uma combinação de múltiplos fatores e não apenas da ação de alguns fatores isolados. Diz o trabalho sob enfoque: “... A competitividade de uma empresa pode ser definida, em sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa.

Essa competitividade deve ser perseguida pelas empresas constantemente a fim de conseguir maximizar seu valor e para isso observa-se nas organizações a introdução de novas técnicas de gestão, muitas vezes, a adoção de medidas radicais, visando adequar-se às exigências que as cercam. Conforme Ching (1997; p.21):

Assim como novas tecnologias vão transformando o ambiente competitivo atual, são necessários sistemas avançados de gestão de custos que dêem resposta para as necessidades dos negócios e ajudem os gerentes a tomarem decisões. Isto significa:

- menor tempo a ser despendido no processamento de transações contábeis, através de automação e reengenharia dos processos contábeis e financeiros;
- maior qualidade dos relatórios gerenciais, relevantes ao negócio; riqueza de informações; integração nos demais sistemas da companhia;
- menor ênfase nos controles que não levam a nada e não agregam valor;
- maior ênfase e recursos na questão de suporte para as decisões, fornecendo análises sofisticadas e informações a qualquer momento que forem solicitadas em vez de obedecer a ciclos rígidos de tempo;
- olhar para a frente, com atenção voltada para a tomada de decisão, em vez de retroceder em busca de análises históricas.

Ainda nesse sentido comenta Brimson (1996; p.59):

Outro tipo importante de mudança é o deslocamento da ênfase da classificação fixo/variável como contribuição para a análise de rastreabilidade. A mão-de-obra direta continuará a diminuir como um componente do custo do produto, aproximando-se em natureza a um custo fixo. Desta forma, haverá um mínimo de custos variáveis além do material. No novo ambiente, a rastreabilidade do custo torna-se mais crítica do que a distinção tradicional entre custos fixos e variáveis. O novo sistema de suporte a decisões será fundamentado na rastreabilidade. Uma melhor rastreabilidade resultará em menos alocações arbitrárias, erodindo a distinção entre custos diretos e indiretos.

A gestão de custos tornou-se essencial para a manutenção das atividades e sucesso das organizações, independentemente das técnicas a serem utilizadas, pode se transformar em fator diferenciador em relação aos concorrentes. De acordo com o posicionamento estratégico, os custos assumem papéis distintos, permitindo diferentes formas de atuação das administrações.

Tratando-se do controle de desempenho, cada vez mais as informações de custos assumem importância, exigindo que as estratégias estejam vinculadas às diferentes perspectivas de custos. Informações estas que devem ser geradas mais rapidamente possível pois não interessa mais conhecer os custos e demais resultados do negócio após a ocorrência dos fatos, necessita-se de um instrumento de análise que seja permanente a fim de identificar fases do processo com problemas de custo ou lucratividade.

Allora e Gantzel (1996; p.35) afirmam: “O grande desafio na gestão de custos será a mudança de foco: ao invés de relatar os fatos ocorridos no

passado, tal atividade deverá monitorar as ações necessárias para as metas do futuro”.

Tornou-se essencial para as organizações, de um modo amplo, o conhecimento dos seus processos e comportamento dos custos a eles associados para analisá-los e interpretá-los. Conforme Kaplan e Cooper (1998; p. 13):

As empresas precisam de sistemas de custeio para realizar três funções principais:

- avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e clientes;
- oferecer feedback econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.

Brimson (1996; p.61) afirma:

Medidas de desempenho não financeiras atingirão um nível de importância igual ao das financeiras. Estratégias tais como compressão de tempo em sistemas de entrega de produto requerem um monitoramento contínuo do tempo. O balanceamento do processo será mais importante do que o uso das máquinas; resposta rápida ao mercado torna-se mais importante do que o uso de máquinas ou eficiência da mão-de-obra. Novas medidas de desempenho serão desenvolvidas em nível de atividade. As medidas do custo de capacidade irão tornar-se críticas. Gargalos no sistema de entrega de produto, quer na produção, quer no atendimento a clientes, devem ser identificados e avaliados como geradores de custo. As empresas devem ser capazes de medir os melhoramentos na velocidade do processo produtivo, do desenvolvimento de novos produtos, da distribuição e do atendimento a clientes.

Os indicadores não financeiros possuem grande importância no gerenciamento de custos pois devem ser utilizados para avaliação do sistema produtivo, visando identificar, entre outros, falhas e desperdícios, que por sua vez consomem recursos.

2.5 APLICABILIDADE DO CUSTEIO POR ATIVIDADES (ABC)

O custeio por atividades colabora para aprofundar e melhorar a análise e a composição dos custos indiretos. Sua implantação requer num primeiro momento o desenvolvimento de um grande detalhamento das atividades relacionadas a cada função da organização, possibilitando segregar

claramente as atividades que agregam (trabalho efetivo) ou não (trabalho adicional) valor para o cliente, eliminando as que não agregam.

Este método é aplicável a qualquer empresa independentemente do ramo de atuação e porte. O que determinará a sua adoção é o objetivo que a empresa pretende alcançar. Neste sentido afirma Bornia (2002; p.120): “Usualmente o ABC está associado com a lógica da empresa moderna, ou seja, a implantação do ABC está ligada ao objetivo de melhoria dos processos e de redução de desperdícios. “

A sua implantação requer requisitos mínimos conforme Allora e Gantzel (1996; p.72):

- a) ter uma boa base de dados contábeis;
- b) atuar maciçamente com recursos de informática, uma vez que o método requer elevado nível de cálculo;
- c) obter um “comprometimento” total das pessoas, notadamente da direção; também é necessário um amplo planejamento que considere as mudanças de médio e longo prazo ocasionadas.

A adoção e principalmente o sucesso da implantação desse método, segundo vários autores, dependem de:

- disponibilidade de mudança de atitude e comportamento;
- identificação das reais necessidades da empresa;
- atualização constante dos dados envolvidos;
- educação continuada de todas as pessoas envolvidas.

Segundo Nakagawa (1994; p.90) o ABC possui inúmeras aplicações na prática, entre as quais exemplifica:

1. Análise estratégica de custos;
2. Gestão do processo da qualidade total;
3. Reengenharia de produtos e processos;
4. Elaboração de orçamentos com base em atividades;
5. Complementação do sistema de informações para a gestão econômica;
6. *Pricing*, taxas e tarifas;
7. Decisões sobre terceirizações;
8. Logística;
9. Engenharia simultânea;
10. Uso combinado com MRP II, custos-padrões, *target costing*.

A empresa deve selecionar quais as aplicações que deseja fazer, embora nada impede que esta seja alterada, pois a base de dados é a mesma.

CAPÍTULO 3 - MÉTODO PROPOSTO PARA AS EMPRESAS CONTÁBEIS DE PEQUENO PORTE

Para cada realidade há necessidade de analisar o método a aplicar, pois, a essência do método é a mesma, mas as etapas a seguir diferem de autor para autor, e mesmo assim seguindo-se o método proposto por um autor é necessário adaptar para o caso ao qual se aplicará.

A empresa contábil de pequeno porte, assim classificada em função de seu faturamento mensal inferior a R\$100.000,00 caracteriza-se pela prestação de serviços contábeis e fiscais para outras empresas industriais, comerciais e de serviços, de diferentes portes.

A aplicação do método de custeio por atividades neste tipo de empresa justifica-se em função de:

- possuir uma clientela diversificada com demanda de serviços específicos para cada cliente ou clientes;
- a maior parcela dos seus custos é classificado como custos indiretos;
- auxílio a alocação dos custos por cliente;
- possibilidade de rastrear os custos indiretos, fornecendo informações precisas sobre a parcela consumida destes recursos por cliente.

Neste caso o método utilizado para aplicar o custeio por atividade (ABC) na empresa contábil baseou-se na metodologia de Boisvert adaptada para o caso, seguindo as seguintes etapas:

- identificação dos recursos separando-os em diretos e indiretos;
- definição das funções;
- definição dos processos;
- definição das atividades;
- definição dos objetos de custos;
- definição dos direcionadores de custos;
- alocação dos custos indiretos às atividades;
- alocação do número de atividades ao cliente/grupos;
- cálculo do custo unitário indireto das atividades;

- cálculo do custo indireto por cliente/grupo;
- cálculo do custo direto por cliente/grupo;
- cálculo do custo total por cliente/grupo.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS SEPARANDO-OS EM DIRETOS E INDIRETOS

Há necessidade de identificar cada recurso (mão de obra, encargos sociais, depreciação, pró labore, telefone e demais recursos descritos no quadro IV), e seu respectivo valor num período de análise pré-determinado, sendo que estes recursos são os mesmos utilizados pelos métodos tradicionais de custeio após classificá-los em diretos ou indiretos, porque os custos diretos são alocados diretamente ao serviço prestado e os custos indiretos são rateados entre todos os clientes segundo um método escolhido, no caso, o método de custeio por atividades.

Na empresa contábil de pequeno porte esses recursos são facilmente identificados pois todos estão qualificados e quantificados nos lançamentos contábeis.

3.2 DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES

A prestação de serviços contábeis possui como função a contabilização e esta divide-se em: contabilização legal/fiscal e contabilização gerencial.

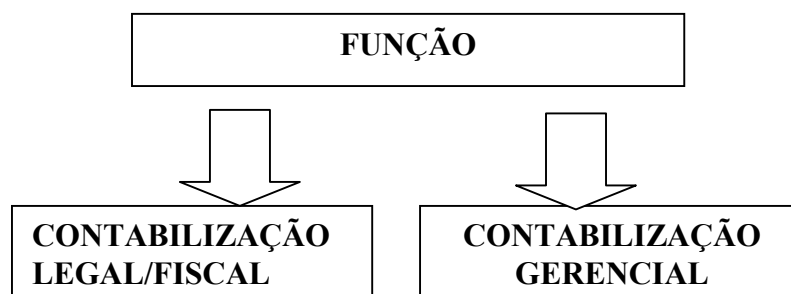


Figura 4: Representação das funções da empresa contábil de pequeno porte.

CONTABILIZAÇÃO LEGAL/FISCAL: esta função compreende os processos e respectivas atividades ligadas diretamente a contabilização das obrigações legais e fiscais da atividade desenvolvida pela empresa cliente.

CONTABILIZAÇÃO GERENCIAL: esta função compreende os processos e respectivas atividades ligadas diretamente ao fornecimento de relatórios de informações contábeis, aos serviços de assessoria, consultoria e planejamento a nível gerencial.

3.3 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS

De acordo com as funções representadas na figura IV pode-se definir os processos da empresa contábil de pequeno porte, que são os seguintes:

TRIBUTÁRIO: compreende a contabilização e identificação de incidência, base de cálculo, alíquotas e obrigações acessórias, com o respectivo cálculo dos impostos e contribuições devidos, que estão ligados às atividades das empresas clientes.

PESSOAL: compreende a contabilização das atividades de admissão, manutenção e demissão de empregados e colaboradores, ligados às atividades das empresas clientes.

CONTÁBIL: compreende a contabilização dos fatos e atos ocorridos na empresa cliente e levantamento das Demonstrações Contábeis e Financeiras.

CONTABILIDADE GERENCIAL: compreende as atividades de elaboração de relatórios contábeis para controle da empresa cliente.

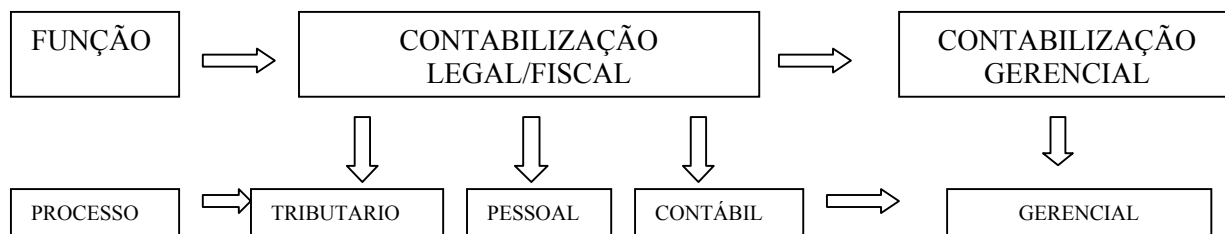


Figura 5: Representação das funções e dos processos da empresa contábil de pequeno porte.

3.4 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES

Todos os processos da empresa contábil de pequeno porte possuem as mesmas atividades primárias que são:

- a) lançar;
- b) imprimir;
- c) conferir.

A atividade de lançar refere-se ao registro em software específico utilizando recursos de informática, para fazer lançamentos de notas fiscais, eventos, documentos diversos que comprovam os atos e fatos das empresas clientes.

A atividade de imprimir consiste na materialização do serviço prestado, ou seja, impressão de guias de recolhimentos, relatórios, recibos de pagamentos das empresas clientes.

A atividade de conferir contempla a análise das necessidades de informação, controle e planejamento da empresa cliente.

As atividades primárias da empresa contábil de pequeno porte estão representadas na figura 6, sendo relacionadas com os processos e as funções.

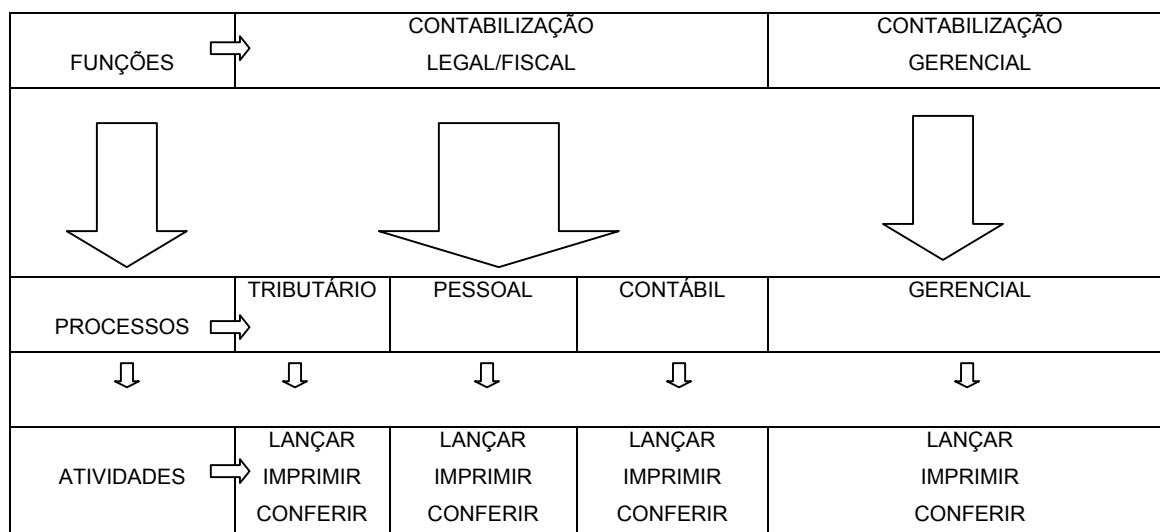


Figura 6: Representação das funções, processos e atividades primárias da empresa contábil de pequeno porte.

3.5 OBJETOS DE CUSTOS

O método de custeio por atividade preconiza a identificação e a alocação de recursos às atividades, sendo que a formação do custo ocorre pela transferência dos recursos das atividades para os objetos de custos, ou seja, as atividades recebem recursos necessários para o funcionamento de sua estrutura e os mesmos são repassados, no caso da empresa de serviços contábeis de pequeno porte, aos serviços.

Foram definidos os seguintes serviços como objetos de custos da empresa contábil de pequeno porte:

- serviços tributários
- serviços de pessoal
- serviços contábeis
- serviços de contabilidade gerencial

Após a definição dos objetos de custos pode-se relacioná-los aos grupos de clientes da empresa contábil de pequeno porte.

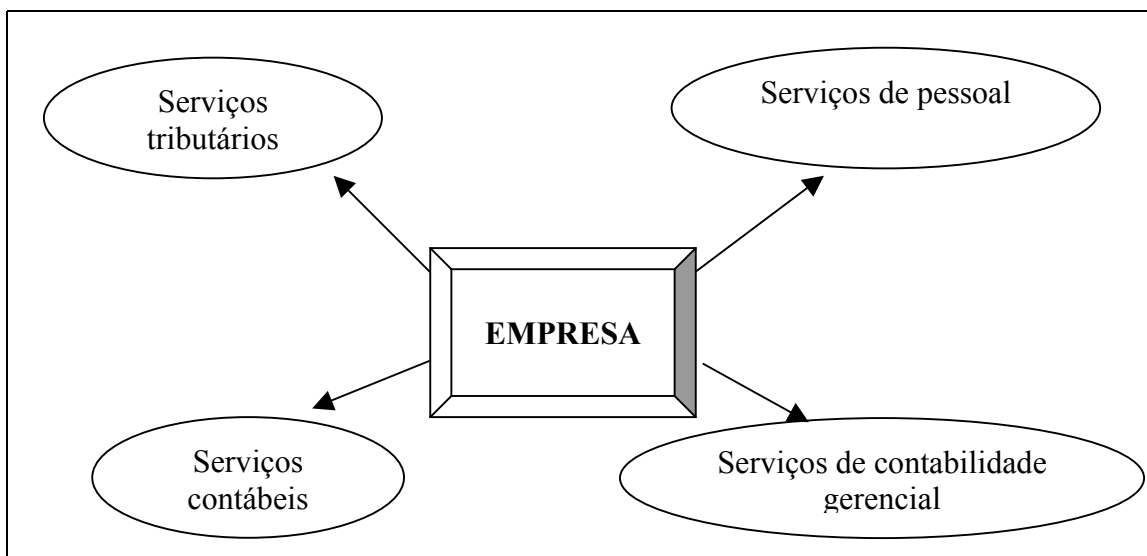


Figura 7: Representação dos objetos de custos da empresa contábil de pequeno porte.

3.6 DIRECIONADORES DE RECURSOS

Os direcionadores de recursos, descritos na tabela 4, foram selecionados porque medem com maior precisão a utilização dos recursos.

RECURSOS	DIRECIONADOR
Água	quantidade consumida em m ³
assinatura de periódicos	número de consultas efetuadas
Brindes	quantidade utilizada
cartucho tinta	número de páginas impressas
Combustível	tempo utilizado em horas
Correio	número de correspondências
depreciação máquinas e equipamentos	tempo de utilização em horas
depreciação móveis e utensílios	tempo de utilização em horas
depreciação veículo	tempo de utilização em horas
energia elétrica	tempo de utilização em horas
fita impressora	número de páginas impressas
Fotocópias	número de reproduções
Internet	tempo utilizado em horas
licença de software	tempo utilizado em horas
material de arquivo	quantidade de material utilizado
publicidade e propaganda	número de anúncios
Telefone	tempo utilizado em horas
Treinamentos	número treinamentos realizados

Tabela 6: Direcionadores de recursos da empresa contábil de pequeno porte.

3.7 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS ÀS ATIVIDADES

Com base nos direcionadores de recursos procede-se a alocação dos custos indiretos às atividades, ou seja, verifica-se a quantidade de lançamentos, impressão e conferência que cada atividade exigiu e o valor total de cada item de custo indireto deve ser alocado às atividades conforme o consumo desse recurso em cada uma das atividades.

3.8 ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES AOS CLIENTES

O serviço prestado por cliente é composto de atividades e cada serviço exige a execução de um certo número de atividades que é determinado pelo tipo de serviço executado. Deve-se, então, alocar por cliente, o número de atividades desempenhadas para a realização dos serviços requeridos.

Para tanto é necessário utilizar-se de direcionadores de atividades. Na empresa contábil de pequeno porte selecionou-se os seguintes direcionadores de atividades:

Atividade	Direcionador
Lançar	número de lançamentos
Imprimir	número de páginas impressas
Conferir	número de documentos conferidos

Tabela 7: Direcionadores de atividades da empresa contábil de pequeno porte

Essa distribuição é feita com base na quantidade total das atividades, obtendo-se assim o valor do recurso por atividade. Após multiplica-se o valor do recurso por atividade pelo número de direcionadores, obtendo-se assim o valor do recurso por atividade.

3.9 CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO INDIRETO DAS ATIVIDADES

O total dos custos indiretos por atividade constitui o custo indireto da atividade e o número total de atividades executadas constitui o volume, ou seja, a quantidade total por tipo de atividade. O custo indireto unitário de cada atividade é obtido aplicando-se a fórmula:

Custo indireto unitário de uma atividade = custo da atividade/volume

Esse cálculo é importante para empresa contábil de pequeno porte porque o seu resultado será utilizado para calcular o custo total de uma atividade e este novo resultado serve para quantificar o custo por cliente, porque o mesmo é constituído pela somatória de todas as atividades requeridas pelo cliente.

3.10 CÁLCULO DO CUSTO INDIRETO POR CLIENTE

Após a apuração da quantidade de atividades requeridas por cliente e o custo unitário de cada atividade é possível calcular o custo indireto por cliente aplicando-se a fórmula abaixo e após somando-se o custo de todas as atividades requeridas pelo cliente.

Custo indireto de uma atividade = quantidade da atividade x custo unitário indireto da atividade.

Custo indireto por cliente = soma do custo de todas as atividades requeridas pelo cliente.

Para facilitar a análise dos resultados obtidos os clientes podem ser agrupados segundo uma característica marcante e comum. Como exemplo agrupar clientes com base na forma de tributação federal dos mesmos.

3.11 CÁLCULO DO CUSTO DIRETO POR CLIENTE

Para calcular o custo direto por cliente é necessário obter o valor da mão de obra direta, seus encargos e acessórios e o material direto empregado por cliente. Para tanto há necessidade de controle de horas e de material empregados na execução dos serviços requeridos por cliente.

O custo total direto por cliente será obtido da somatória da mão de obra empregada com seus encargos, com o valor do material consumido, na produção dos serviços requeridos.

3.12 CÁLCULO DO CUSTO TOTAL POR CLIENTE

Após a apuração dos custos diretos e indiretos por cliente é possível totalizar o custo de cada cliente ou do grupo de clientes. Conforme abaixo:

Custo total por cliente = custo direto do cliente + custo indireto do cliente.

Após a descrição de cada uma das etapas da metodologia proposta para a aplicação do método de custeio por atividades nas empresas contábeis de pequeno porte apresenta-se no capítulo seguinte a aplicação do método na prática.

CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC EM EMPRESA CONTÁBIL DE PEQUENO PORTE – ESTUDO DE CASO

4.1 ANÁLISE DO SISTEMA DE CUSTOS EXISTENTE

A empresa em análise tem cinco anos de atividade, prestando serviços contábeis e fiscais para quarenta e cinco empresas situadas na sua base territorial. Possui dois sócios atuantes devidamente habilitados para o exercício da profissão contábil, conta também com dois colaboradores. Em relação à legislação fiscal a empresa é tributada com base no lucro presumido o que dispensa a apuração formal de custos.

Para desenvolver o presente trabalho foi necessário verificar os dados que a empresa possui e analisar a situação atual. De acordo com as informações obtidas, a empresa analisada não possui qualquer sistema de custos estruturado. Sendo assim é classificada como pertencente aos sistemas de estágio I, na classificação idealizada por KAPLAN (1998, p. 23), que possui sistemas falhos, relatórios financeiros, gastos com cliente e controle operacional inadequados.

Sua apuração de custos resume-se à totalização dos custos mensais divididos pelo número de clientes, utilizando-se a contabilidade por recursos, que tem como objetivo registrar todos os recursos consumidos, como custo da empresa.

Todos os serviços oferecidos pela empresa são realizados nos mesmos equipamentos e segundo um processo similar. Para facilitar as análises os 45 clientes foram distribuídos em 4 grupos:

Grupo I : composto por 10 empresas, tributadas pelo regime SIMPLES, não possuem colaboradores.

Grupo II : composto por 15 empresas, tributadas pelo regime SIMPLES, possuem até 10 colaboradores.

Grupo III : composto por 15 empresas, tributadas pelo lucro presumido, possuem até 30 colaboradores.

Grupo IV: composto por 5 empresas, tributadas pelo lucro real, possuem em média 50 colaboradores.

A receita mensal obtida pela empresa totaliza R\$ 14.400,00 com base no mês dezembro de 2001), que está assim distribuída entre os grupos de clientes:

GRUPO	RECEITA R\$	RECEITA MÉDIA POR CLIENTE R\$
1	1800,00	180,00
2	2700,00	180,00
3	5400,00	360,00
4	4500,00	900,00
TOTAL	14400,00	320,00

Tabela 8: Receita mensal por grupo

O total dos custos da empresa importa em R\$ 8.718,93 este valor foi obtido com base no mês de dezembro do ano de 2001. Esse montante está distribuído entre os itens de custo conforme demonstra o tabela 9.

CUSTOS	R\$
13º salário 1/12	56,67
Água	45,00
assinatura de periódicos	100,00
Brindes	30,00
cartucho tinta	80,00
Combustível	100,00
Correio	15,00
depreciação máquinas e equipamentos	180,00
depreciação móveis e utensílios	100,00
depreciação veículo	100,00
encargos sobre 13º salário (inss, fgts)	20,00
encargos sobre férias (inss, fgts)	26,67
encargos sobre mão de obra (inss, fgts)	240,04
encargos sobre pro labore	720,00
energia elétrica	150,00
férias 1/12 + 1/3	75,55
fita impressora	20,00
Fotocópias	50,00
Internet	30,00
licença de software	200,00
mão de obra (2 colaboradores x 340,00)	680,00
materiais diversos	1760,00
material de arquivo	20,00
pro labore	3600,00
publicidade e propaganda	70,00
Telefone	150,00
Treinamentos	100,00
TOTAL	8718,93

Tabela 9: Custos totais mensais (base dezembro/01) da empresa analisada.

Essa maneira simplista de apuração permite análises muito limitadas para tomada de decisões, pois não tem base para gerar relatórios gerenciais, comprometendo a administração da organização. O custo unitário de clientes é obtido aplicando-se a seguinte fórmula:

Custo unitário de clientes = custos totais mensais/número de clientes

Custo unitário de clientes = R\$ 8718,93/45 = R\$ 193,75 por cliente

A fixação do preço de venda dos serviços é prejudicada em função da falta de informações necessárias, porque a empresa não possui um sistema de custos estruturado que permita a geração de informações indispensáveis no cálculo do preço de venda. Por consequência a precificação é feita em função dos preços praticados pela concorrência, ou seja, pesquisa-se junto aos concorrentes o preço cobrado de acordo com as características da empresa

cliente, ou seja, empresa tributada no regime de apuração denominado SIMPLES é cobrado 01 salário mínimo por mês que corresponde aos grupos I e II; empresa tributada com base no lucro presumido: 02 salários mínimos por mês grupo III e empresa de maior porte tributada com base no lucro real: 05 salários mínimos mensais, grupo IV. O cálculo do serviço prestado é feito conforme demonstrado acima. Com a utilização desse critério a receita total mensal obtida pela empresa é de R\$ 14.400,00.

4.2 APLICANDO O MÉTODO DO RATEIO SIMPLES

Partindo das informações obtidas, demonstrado na tabela 8, foi aplicado o custeio por absorção pelo rateio simples, utilizando como base de rateio a mão de obra direta.

Primeiramente os custos foram classificados em: diretos e indiretos, ou seja, aplicados de forma direta ou indireta na prestação do serviço, como segue:

CUSTOS DIRETOS	R\$
13º salário 1/12	56,67
encargos sobre 13º salário (INSS, FGTS)	20,00
encargos sobre férias (INSS, FGTS)	26,67
encargos sobre mão de obra (INSS, FGTS)	240,04
férias 1/12 + 1/3	75,55
mão de obra (2 colaboradores x 340,00)	680,00
materiais diversos	1760,00
SUBTOTAL	2858,93
CUSTOS INDIRETOS	R\$
Água	45,00
Assinatura de periódicos	100,00
Brindes	30,00
cartucho tinta	80,00
Combustível	100,00
Correio	15,00
depreciação máquinas e equipamentos	180,00
depreciação móveis e utensílios	100,00
depreciação veículo	100,00
encargos sobre pro labore	720,00
energia elétrica	150,00
fita impressora	20,00
Fotocópias	50,00
Internet	30,00
licença de software	200,00
material de arquivo	20,00
pro labore	3600,00
Publicidade e propaganda	70,00
Telefone	150,00
Treinamentos	100,00
SUBTOTAL	5860,00
TOTAL	8718,93

Tabela 10: Custos diretos e indiretos mensais (base dezembro/01) da empresa analisada

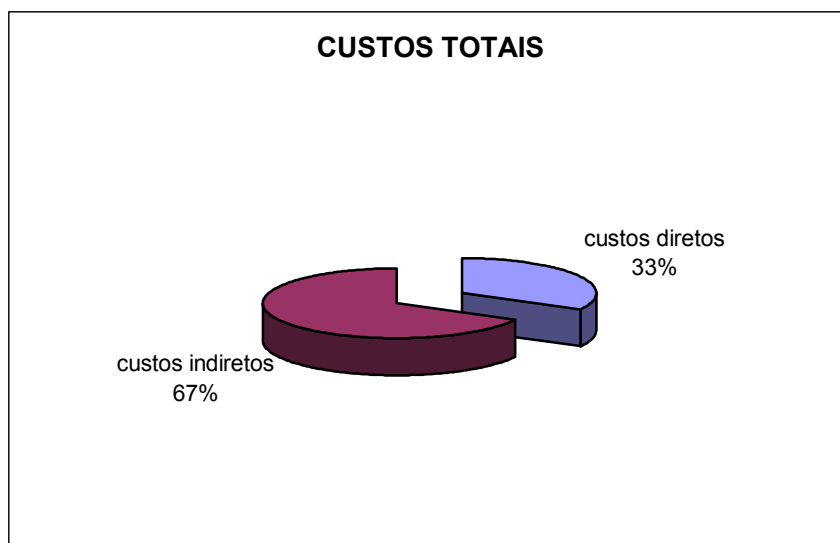


Figura 8: Representação dos custos totais

Os custos diretos, ou seja, o material consumido e a mão de obra, são identificados diretamente aos clientes através do levantamento na ficha de controle de consumo de materiais e através das horas empregadas, respectivamente.

Para cada cliente se tem um controle de horas utilizadas para cumprir o serviço solicitado. Assim, no quadro da mão de obra direta estão descritas as horas mensais que cada cliente consome.

A quantidade de horas produtivas no mês foi calculada assim:

	horas
total de horas do mês	220,00
(-) domingos ($7,33 \times 4$)	29,32
= total de horas disponíveis	190,50
(-) 10% ociosidade	19,00
= total de horas produtivas	171,50
x 2 colaboradores	2
= total para 2 colaboradores	343,00

Tabela 11: Total de horas mensais produtivas

O material direto é composto por folha, disquete, impressos, guias de impostos, formulário, pasta e envelope. A quantidade é atribuída para cada cliente através de controle de utilização e o valor é obtido multiplicando-se a

quantidade de cada item utilizado pelo seu preço de custo, após soma-se o total de cada material, obtendo-se assim o valor total demonstrado no quadro abaixo:

MATERIAL DIRETO	
GRUPO DE CLIENTES	VALOR R\$
I	229,00
II	381,00
III	750,00
IV	400,00
TOTAL	1760,00

Tabela 12: Valor do material direto consumido por grupo de clientes

MÃO DE OBRA DIRETA			
GRUPO DE CLIENTES	VLR HORA	QTIDADE HORA	MÃO DE OBRA DIRETA
I	3,20	35,00	112,00
II	3,20	90,00	288,00
III	3,20	135,90	434,88
IV	3,20	82,49	264,05
TOTAL			1098,93

Tabela 13: Mão-de-obra direta aplicada na execução dos serviços por grupo de clientes

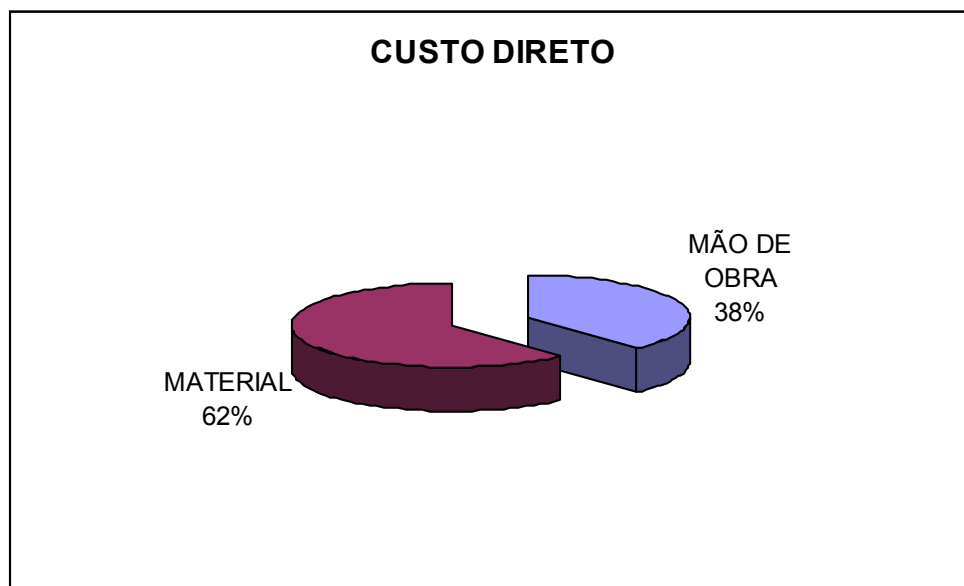


Figura 9: Representação da composição do custo direto da empresa analisada.

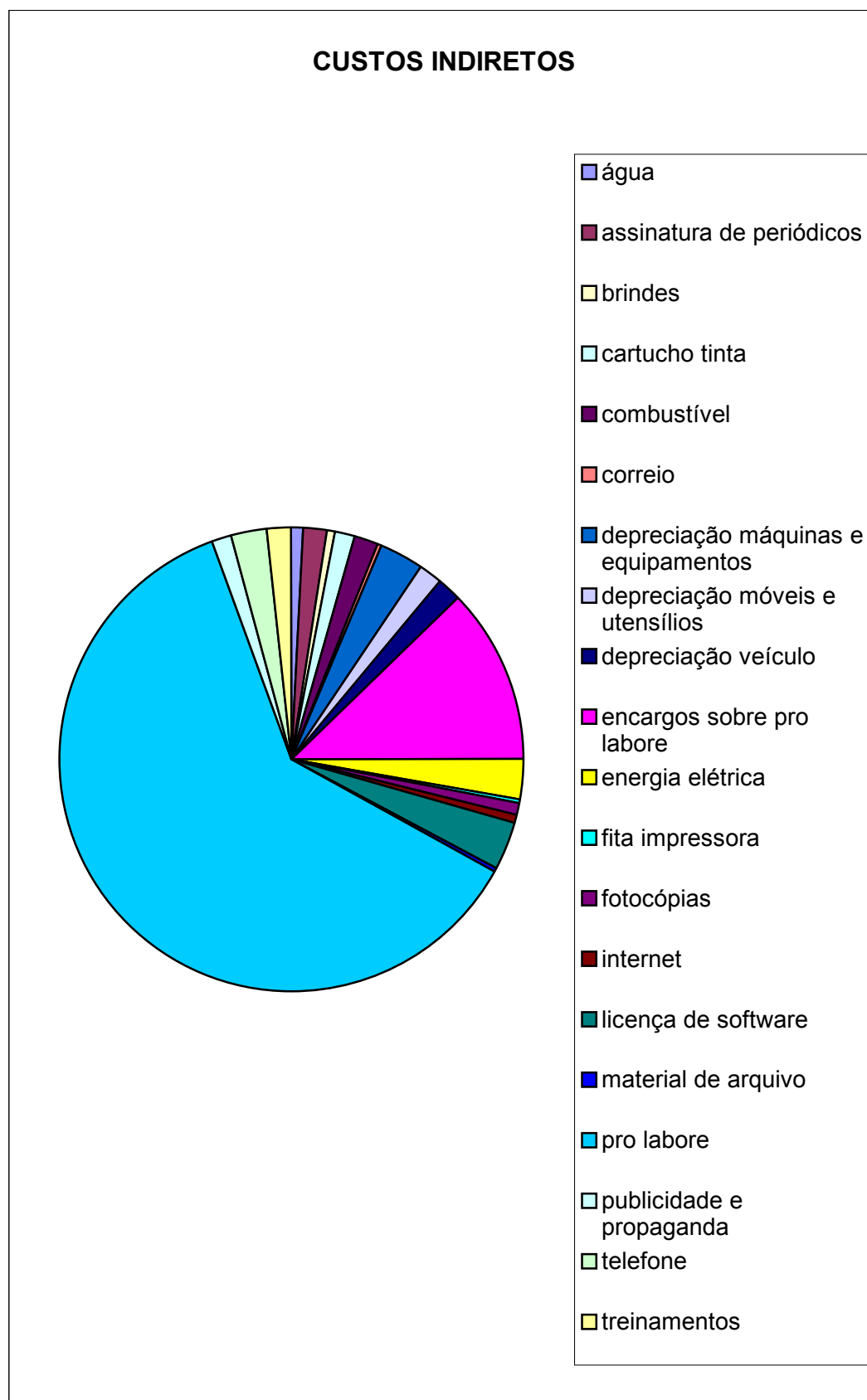


Figura 10: Representação dos custos indiretos da empresa analisada

Custo indireto por hora = total dos custos indiretos/total das horas produtivas

Custo indireto por hora = R\$ 5.860,00/343 h

Custo indireto por hora = R\$ 17,07/hora

Cada hora empregada por cliente consome R\$ 17,07 de custos indiretos. Este valor é utilizado para todos os clientes independentemente do tipo de serviço executado.

A tabela 12 demonstra o total de custos indiretos atribuídos para cada cliente, independentemente dos serviços executados. Esse valor foi obtido multiplicando-se o total de horas empregadas pelo custo indireto da hora.

GRUPO DE CLIENTES	QTIDADE HORA R\$	CUSTO INDIRETO POR HORA R\$	TOTAL CUSTO INDIRETO POR GRUPO DE CLIENTES R\$
I	35,00	17,07	597,50
II	90,00	17,07	1.536,30
III	135,90	17,07	2.319,75
IV	82,49	17,05	1.406,45
		TOTAL	5860,00

Tabela 14: Custo indireto por grupo de clientes da empresa analisada

Após a apuração da mão de obra e do material direto, e dos custos indiretos, por cliente, é possível totalizar o custo por cliente conforme demonstra a tabela a seguir.

GRUPO DE CLIENTES	MÃO DE OBRA DIRETA R\$	MATERIAL DIRETO R\$	CUSTOS INDIRETOS R\$	TOTAL DOS CUSTOS R\$
I	112,00	229,00	597,50	938,50
II	288,00	381,00	1.536,30	2.205,30
III	434,88	750,00	2.319,75	3.504,63
IV	264,05	400,00	1.406,45	2.070,50
TOTAL	1098,93	1760,00	5860,00	8718,93

Tabela 15: Custo total por grupo de clientes da empresa analisada

4.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DO RATEIO SIMPLES

A aplicação do sistema de custeio por absorção permite, neste caso, a identificação dos custos diretos e indiretos, alocando os custos diretos aos clientes que os consumiram.

Com isso é possível calcular um preço de venda diferenciado para cada cliente, porque o custo unitário é diferenciado, gerando uma vantagem competitiva para a empresa, o que não é possível atualmente, porque considera o mesmo valor de custo para todos os clientes.

Com a simples aplicação do sistema de custeio por absorção, o sistema passa a classificar-se como de estágio II na classificação de Kaplan (1998; p.23), permitindo assim a execução de procedimentos de forma consistente, porque os controles e os procedimentos contábeis podem ser executados de maneira correta.

Porém esse sistema ainda é falho em informações gerenciais, porque não fornece dados suficientes para a tomada de decisões. Decisões tomadas com base nos resultados obtidos somente neste sistema poderão ser equivocadas.

O conhecimento do custo unitário por cliente permite fixar o preço do serviço utilizando-se como critério de precificação a aplicação de um índice sobre o custo do serviço, índice este que permita cobrir o pagamento dos impostos e também a margem de lucro.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE O MÉTODO DE CUSTEIO ATUAL E O MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO PELO RATEIO SIMPLES

GRUPO DE CLIENTES	CUSTO ATUAL R\$	CUSTO ABSORÇÃO R\$	DIFERENÇA R\$
I	1937,50	938,50	999,00
2	2.906,23	2.205,30	700,93
3	2.906,40	3.504,63	- 598,23
4	968,80	2.070,50	- 1.101,70
TOTAL	8718,93	8718,93	0,00

Tabela 16: Comparação entre o método de custeio atual e o método de custeio por absorção pelo rateio simples.

A comparação entre os dois sistemas permite avaliar o resultado obtido por cliente e observar as diferenças existentes. Este custo teria sido tomado como base de precificação também utilizando a aplicação de um índice sobre o custo do serviço, índice este que permita cobrir o pagamento dos impostos e também a margem de lucro, ou seja o *mark-up*.

No grupo I há um lucro oculto, sem considerar os impostos, de R\$ 999,00, o mesmo ocorre com o grupo II que possui um lucro oculto de R\$ 700,93. Isso quer dizer que a lucratividade desses clientes é maior do que se atribui a eles, gerando assim discrepâncias na avaliação dos mesmos.

No grupo III e IV há um custo oculto de R\$ 598,23 e R\$1.101,70 respectivamente, ou seja, o custo para prestar o serviço a esses clientes é maior do que se está considerando, merecendo a atenção do administrador no sentido de verificar a causa ou eventuais desperdícios.

4.5 RESULTADO OBTIDO EM CADA MÉTODO

Com o propósito de conhecer o resultado obtido pela empresa no período analisado, confrontou-se receita do período com custo do período. As tabelas IV e V apresentam os valores apurados.

4.5.1 MÉTODO DE CUSTEIO ATUAL

GRUPO	RECEITA R\$	CUSTO R\$	RESULTADO R\$	MARGEM DE LUCRO %
1	1800,00	1937,50	-137,50	-7,64
2	2700,00	2906,25	-206,25	-7,64
3	5400,00	2906,38	2493,62	46,18
4	4500,00	968,80	3531,20	78,47
TOTAL	14400,00	8718,93	5681,07	39,45

Tabela 17: Método de custeio atual

Grupo I: apresenta prejuízo de 7,64% , merecendo assim ações no sentido de reverter a situação, diminuindo custos ou aumentando a receita.

Grupo II: também apresenta prejuízo, deve ser avaliada a importância que esses clientes possuem na empresa.

Grupo III: apresenta 46,18% de lucro, considerado um resultado bom, deve-se então aumentar o número de clientes pertencentes a este grupo.

Grupo IV: apresenta 78,47% de lucro, resultado altamente positivo. Este grupo deve ser incrementado.

4.5.2 MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO PELO RATEIO SIMPLES

GRUPO	RECEITA R\$	CUSTO R\$	RESULTADO R\$	MARGEM DE LUCRO %
1	1800,00	938,48	861,52	47,86
2	2700,00	2205,28	494,72	18,32
3	5400,00	3504,81	1895,19	35,09
4	4500,00	2070,36	2429,64	54,00
TOTAL	14400,00	8718,93	5681,07	39,45

Tabela 18: método de custeio por absorção pelo rateio simples

Grupo I: o resultado obtido foi lucro de 47,86% resultado favorável, este grupo deve ser expandido.

Grupo II: grupo lucrativo 18,32% merece ser incrementado, porém com atenção, pois é o grupo que oferece margem mais baixa.

Grupo III: também possui resultado positivo, ou seja, lucro de 35,09%, igualmente ao grupo I e II, deve ser expandido.

Grupo IV: foi o grupo que melhor resultado apresentou, lucro de 54%, devendo ser aumentado a carteira de clientes pertencentes a este grupo.

4.6 COMPARAÇÃO DO RESULTADO OBTIDO PELOS DOIS MÉTODOS

GRUPO	RESULTADO R\$	RESULTADO R\$	DIFERENÇA R\$
	SISTEMA ATUAL	CUSTEIO POR ABSORÇÃO	
1	-137,50	861,52	999,02
2	-206,25	494,72	700,98
3	2493,62	1895,19	598,43
4	3531,20	2429,64	1101,56
TOTAL	5681,07	5681,07	0,00

Tabela 19: Comparação do resultado entre os dois métodos

O grupo 1 apresenta R\$ 137,50 de prejuízo no sistema atual e R\$ 861,52 de lucro no custeio por absorção; e o grupo 2 R\$ 206,25 de prejuízo no sistema atual e R\$ 494,72 de lucro no custeio por absorção isso demonstra que os custos para esses clientes estavam superavaliados, surgindo uma nova situação de grupo deficitário passou para superavitário, o que muda totalmente o tratamento dispensado a este grupo.

Os grupos 3 e 4 continuam superavitários porém com redução no valor do lucro, diminuindo suas participações no lucro total. São grupos que

apresentaram resultado positivo e merecem tratamento especial, e ações voltadas ao incremento da carteira desses clientes.

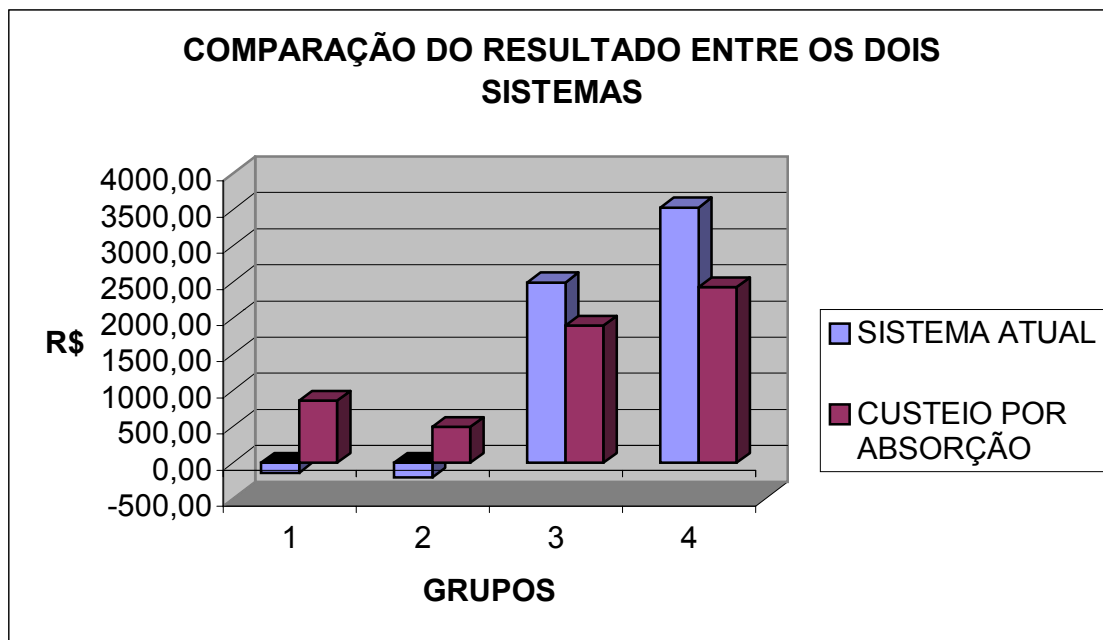


Figura 11: Representação da comparação do resultado entre os dois sistemas

A comparação entre os dois sistemas permite demonstrar que a situação atual está sendo analisada de maneira equivocada, por exemplo, o grupo que era deficitário passou a ser superavitário. Decisões tomadas com base nessa situação gera erros no gerenciamento.

Porém o método pelo rateio simples ainda não atende totalmente à necessidade de gestão da empresa contábil porque utiliza o mesmo valor de custo indireto da hora para todos os clientes. Não leva em consideração que os clientes possuem características diferentes e por isso demandam serviços diferentes. Nesse caso a mesma base de custos não pode ser levada em consideração para a fixação de preços. Ocorre que os clientes que demandam menos serviços ou consomem menos custos acabam absorvendo o custo que não lhes pertence prejudicando a tomada de decisões, porque não reflete a realidade do valor dos custos.

O método de custeio ABC preenche essa lacuna, pois, pela análise das atividades, direciona os custos para o cliente, ou grupo de clientes, ficando

identificado quem gerou o custo, por conseguinte quem deve pagá-lo e também onde devem ser cortados os custos e melhorada a eficiência dos serviços.

4.7 APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO ABC

Para aplicar o método de custeio ABC na empresa em análise observaram-se as etapas de aplicação do método proposto no capítulo anterior.

4.7.1. RECURSOS E DEFINIÇÃO DOS OBJETOS DE CUSTOS

Os recursos utilizados são os mesmos que foram evidenciados pelos métodos tradicionais aplicados, apresentados no quadro VIII.

Conforme demonstrado na figura VI, foram identificados, como funções, processos e atividades:

Funções: contabilização legal/fiscal e contabilização gerencial.

Processos: tributário, pessoal, contábil e controladoria.

Atividades: lançar, imprimir e conferir.

Após a identificação das funções, processos, atividades e levantamento dos recursos, estes demonstrados no quadro IX, a etapa seguinte dentro do sistema ABC é definir os objetos de custos, que neste caso são: serviços tributários, serviços de pessoal, serviços contábeis e serviços de controladoria por clientes e por grupos de clientes.

O custo do serviço é a soma dos custos de todas as atividades requeridas para executar e disponibilizar o mesmo.

Nesta aplicação foram consideradas três atividades requeridas: lançar que é a entrada de dados, imprimir que consiste na materialização do serviço e conferir.

Detalhes como cálculos de encargos sobre a mão de obra e depreciação não foram apresentados, por não contemplarem o objetivo principal.

A empresa em análise possui volumes de serviços que sofrem alterações constantes.

Os serviços prestados são:

- Tributário
- Pessoal
- Contábil
- Contabilidade gerencial

4.7.2 OBJETOS DE CUSTOS

Os objetos de custo são os serviços prestados para os grupos de clientes. Estes se identificam da seguinte forma aos processos:

PROCESSO	CLIENTES			
	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
Tributário	X	X	X	X
Pessoal		X	X	X
Contábil	X	X	X	X
Contabilidade gerencial			X	X

Tabela 20: Processos utilizados por grupo de clientes

Somente o grupo III e IV utilizam-se dos serviços de contabilidade gerencial porque são empresas de maior porte que exigem relatórios que são utilizados no seu gerenciamento.

4.7.3 ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS ÀS ATIVIDADES

A alocação dos custos indiretos às atividades ocorre através da utilização dos direcionadores de recursos descritos no método proposto no capítulo anterior.

RECURSOS	DIRECIONADOR	ATIVIDADES		
		LANÇAR	IMPRIMIR	CONFERIR
Assinatura de periódicos	número de consultas efetuadas	20		20
Cartucho tinta	número de páginas impressas		100	
depreciação máquinas e equipamentos	tempo de utilização em horas	150	150	
depreciação móveis e utensílios	tempo de utilização em horas	150		
energia elétrica	tempo de utilização em horas	150	150	50
fita impressora	número de páginas impressas		500	
Internet	tempo utilizado em horas	100		
licença de software	tempo utilizado em horas	150	150	
Material de arquivo	quantidade de material utilizado	50		
Telefone	tempo utilizado em horas	100		
Treinamentos	número treinamentos realizados	1		1

Tabela 21: Distribuição dos recursos às atividades através dos direcionadores

Após a distribuição dos recursos às atividades através dos direcionadores procede-se a distribuição dos valores dos recursos para cada atividade utilizando-se como base a distribuição demonstrada na tabela 18.

ITEM DE CUSTOS	ATIVIDADES			
	LANÇAR R\$	IMPRIMIR R\$	CONFERIR R\$	TOTAL R\$
assinatura de periódico	50,00		50,00	100,00
cartucho de tinta		80,00		80,00
depreciação máquinas e equipamentos	90,00	90,00		180,00
Depreciação móveis e utensílios.	100,00			100,00
Energia elétrica	67,50	67,50	15,00	150,00
fita impressora		20,00		20,00
Internet	30,00			30,00
licença software	100,00	100,00		200,00
material de arquivo	20,00			20,00
Telefone	150,00			150,00
Treinamentos	50,00		50,00	100,00
TOTAL	2097,50	1797,50	1555,00	5450,00

Tabela 22: Custos indiretos identificados às atividades pelos direcionadores de custos

ITEM	VALOR R\$
Água	45,00
Brindes	30,00
Combustível	100,00
Correio	15,00
Depreciação veículo	100,00
Fotocópias	50,00
publicidade e propaganda	70,00
TOTAL	410,00

Tabela 23: Custo das atividades de apoio

Custo indireto total = R\$ 5450,00 + R\$ 410,00 = R\$ 5860,00

ALOCAÇÃO DO NÚMERO DE ATIVIDADES AOS GRUPOS:
através do registro das atividades requeridas por grupo pode-se atribuir a quantidade a cada um, através dos seguintes direcionadores de atividades:

- número de lançamentos
- número de páginas impressas
- número de documentos conferidos

GRUPOS	DIRECIONADORES DE ATIVIDADES		
	Nº LANÇAMENTOS	Nº PÁGINAS IMPRESSAS	Nº DOCUMENTOS CONFERIDOS
I	100 un	60 un	30 un
II	225 un	150 un	75 un
III	450 un	300 un	225 un
IV	250 un	200 un	150 un
TOTAL	1025 un	710 un	480 un

Tabela 24: Alocação do número de atividades aos grupos através dos direcionadores

4.7.4 CÁLCULO DO CUSTO

4.7.4.1 CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO INDIRETO DAS ATIVIDADES

O custo indireto unitário de cada atividade é obtido aplicando-se a fórmula:

Custo indireto unitário de uma atividade = custo da atividade/volume

Assim:

Custo unitário de lançar = R\$ 2097,50/1025 unidade = R\$ 2,05 por lançamento

Custo unitário de imprimir = R\$ 1797,50/710 unidade = R\$ 2,53 por página impressa

Custo unitário de conferir = R\$ 1555,00/480 unidade = R\$ 3,24 por documento conferido

4.7.4.2 CÁLCULO CUSTO INDIRETO POR GRUPO DE CLIENTES

Após a apuração da quantidade requerida e do custo unitário das atividades foi possível apurar o custo indireto por grupo de clientes e apropriar o custo das atividades de apoio. Estas foram rateadas na proporção em que são consumidas pelos grupos, ou seja, o grupo I: 10%, grupo II: 20%, grupo III: 30% e grupo IV: 40%, porcentagens obtidas de uma ficha controle de utilização da maioria dos itens que compõem essa atividade, que são: brindes, combustível, correio, depreciação do veículo, fotocópias. Quanto mais complexo e abrangente o serviço prestado para cada grupo, maior é o consumo das atividades de apoio, pois o grupo I tem uma tributação simples e não possui colaboradores, isso diminui o número de visitas, não há exigências

trabalhistas entre outras. O mesmo ocorre com o grupo II, porém possui um número maior de empresas e também exigências trabalhistas o que colabora para aumentar o consumo das atividades de apoio. Já o grupo III tem uma forma de tributação diferente dos anteriores e possui mais colaboradores o que aumenta as exigências fiscais e trabalhistas, exigindo visitas constantes, utilização do serviço de correio, apresentação de documentos para órgãos públicos, entre outras. O grupo IV apresenta outra forma de tributação e mais colaboradores aumentando as exigências fiscais e trabalhistas e a fiscalização dos órgãos públicos.

GRUPO I			
	QTIDADE	R\$ UNITÁRIO	R\$ TOTAL
LANÇAR	100	2,05	205,00
IMPRIMIR	60	2,53	151,80
CONFERIR	30	3,24	97,20
APOIO 10%			41,01
TOTAL			495,01

Tabela 25: Apropriação do custo indireto ao grupo I

GRUPO II			
	QTIDADE	R\$ UNITÁRIO	R\$ TOTAL
LANÇAR	225	2,05	461,25
IMPRIMIR	150	2,53	379,50
CONFERIR	75	3,24	243,00
APOIO 20%			82,03
TOTAL			1165,78

Tabela 26: Apropriação do custo indireto ao grupo II

GRUPO III			
	QTIDADE	R\$ UNITÁRIO	R\$ TOTAL
LANÇAR	450	2,05	922,50
IMPRIMIR	300	2,53	759,00
CONFERIR	225	3,24	729,00
APOIO 30%			123,04
TOTAL			2533,54

Tabela 27: Apropriação do custo indireto ao grupo III

GRUPO IV			
	QTIDADE	R\$ UNITÁRIO	R\$ TOTAL
LANÇAR	250	2,05	512,50
IMPRIMIR	200	2,53	506,00
CONFERIR	150	3,24	486,00
APOIO 40%			163,92
TOTAL			1668,42

Tabela 28: Apropriação do custo indireto ao grupo IV

4.7.4.3 CÁLCULO DO CUSTO DIRETO POR GRUPO DE CLIENTES

Para calcular o custo direto por grupo de clientes há necessidade de conhecer o valor da mão de obra, com seus encargos e acessórios, e o valor do material direto empregado por grupo. Estas informações são obtidas na ficha controle de materiais e no controle de horas aplicadas a cada cliente/grupo. De posse dessas informações alocam-se esses custos aos clientes de acordo com o consumo dos mesmos.

Para tanto o valor da mão de obra, seus encargos e acessórios foi determinado segundo sua utilização, sendo controlado o número de horas gastas na execução dos serviços e o consumo total de material direto foi obtido da ficha controle de materiais.

GRUPO I			
	HORAS	R\$ HORA	R\$ TOTAL
MÃO DE OBRA	50	3,20	160,00
MATERIAL			244,00
TOTAL			404,00

Tabela 29: Apropriação do custo direto ao grupo I

GRUPO II			
	HORAS	R\$ HORA	R\$ TOTAL
MÃO DE OBRA	75	3,20	240,00
MATERIAL			366,00
TOTAL			606,00

Tabela 30: Apropriação do custo direto ao grupo II

GRUPO III			
	HORAS	R\$ HORA	R\$ TOTAL
MÃO DE OBRA	135,90	3,20	435,00
MATERIAL			750,00
TOTAL			1185,00

Tabela 31: Apropriação do custo direto ao grupo III

GRUPO IV			
	HORAS	R\$ HORA	R\$ TOTAL
MÃO DE OBRA	82,48	3,20	263,93
MATERIAL			400,00
TOTAL			663,93

Tabela 32: Apropriação do custo direto ao grupo IV

4.7.4.4 CÁLCULO DO CUSTO TOTAL POR GRUPO DE CLIENTES

Após a apuração dos custos diretos e indiretos por grupo é possível totalizar o custo de cada grupo de cliente, conforme abaixo:

GRUPOS	CUSTO DIRETO R\$	CUSTO INDIRETO R\$	TOTAL R\$
I	404,00	494,01	898,01
II	606,00	1165,53	1771,53
III	1185,00	2533,54	3718,54
IV	663,93	1666,92	2330,85
TOTAL	2858,93	5860,00	8718,93

Tabela 33: Custo total por grupo de clientes

4.8 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DOS GRUPOS DE CLIENTES

GRUPOS	RECEITAS R\$	CUSTOS R\$	RESULTADO R\$	RESULTADO %	Lucratividade %
I	1800,00	898,01	901,99	15,88	50,11
II	2700,00	1771,53	928,47	16,34	34,39
III	5400,00	3718,54	1681,46	29,60	31,13
IV	4500,00	2330,85	2169,15	38,18	48,20
	14400,00	8718,93	5681,07	100,00	39,45

Tabela 34: Lucratividade por grupo de clientes

Todos os grupos são lucrativos com ênfase para o grupo I onde a lucratividade é maior, merecendo a atenção dos administradores no sentido de incrementar a carteira dos clientes desse grupo. Com esse resultado apresentado a empresa poderia até, em alguns casos, baixar o preço do serviço prestado, utilizando esse diferencial para incrementar a carteira de clientes.

4.9 COMPARAÇÃO ENTRE O MÉTODO DE CUSTEIO ATUAL, COM O MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO PELO RATEIO SIMPLES E O MÉTODO ABC

GRUPOS	SISTEMA ATUAL R\$	%	CUSTEIO ABSORÇÃO R\$	%	ABC R\$	%
I	1937,50	22,22	1257,50	14,42	898,01	10,30
II	2906,25	33,33	1886,25	21,63	1771,53	20,32
III	2906,38	33,33	3504,81	40,20	3718,54	42,65
IV	968,80	11,11	2070,37	23,75	2330,85	26,73
TOTAL	8718,93	100,00	8718,93	100,00	8718,93	100,00

Tabela 35: Comparação de custos pelos métodos de custeio atual, o custeio por absorção e o ABC.

Grupo I: comparando o sistema atual com o ABC a participação deste grupo nos custos totais reduziu 53,65% e entre este e o absorção 6,08%. Isso significa que este grupo deve ser incrementado pois não demanda grande esforço da organização.

Grupo II : no sistema atual este grupo participa com 33,33 % dos custos totais, aplicando o sistema de custeio por absorção reduz para 21,63% e aplicando o ABC para 20,32 %. Não houve alteração significativa na participação deste grupo nos custos totais e na lucratividade, demonstrando que a análise do mesmo não apresenta grandes distorções do que vem sendo aplicado.

Grupo III: os custos deste grupo estão sendo subavaliados, pois aplicando-se o custeio por absorção aumentaram 20,61 % e no ABC a proporção foi de 27,95%, é o grupo que possui a maior participação nos custos totais. A organização deveria analisar o processo de produção dos serviços oferecidos para este grupo, para verificar possíveis atividades desnecessárias, a fim de reduzir os seus custos.

Grupo IV: este grupo também está subavaliado na apuração dos seus custos, sendo que aumentou 113,67 % e 140,6 %, em comparação com o custeio por absorção e o ABC respectivamente. É um grupo que possui a maior parcela das atividades de apoio, que devem ser reavaliadas, analisando sob a ótica do custo x benefício. Mas analisando a lucratividade constatou-se que este grupo é o segundo mais lucrativo merecendo atenção da organização.

4.10 ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DOS CLIENTES PELOS TRÊS MÉTODOS

GRUPOS	RECEITAS R\$	CUSTO R\$	RESULTADO R\$	LUCRATIVIDADE %
I	1800,00	1937,50	-137,50	-7,63
II	2700,00	2906,25	-206,25	-7,64
III	5400,00	2906,38	2493,62	46,17
IV	4500,00	968,80	3531,20	78,47
TOTAL	14400,00	8718,93	5681,07	39,45

Tabela 36: Lucratividade obtida com base no método atual

GRUPOS	RECEITAS R\$	CUSTO R\$	RESULTADO R\$	LUCRATIVIDADE %
I	1800,00	1257,50	542,50	30,13
II	2700,00	1886,25	813,75	30,13
III	5400,00	3504,81	1895,19	35,09
IV	4500,00	2070,37	2429,63	54,00
TOTAL	14400,00	8718,93	5681,07	39,45

Tabela 37: Lucratividade obtida com base no custeio por absorção

GRUPOS	RECEITAS R\$	CUSTO R\$	RESULTADO R\$	LUCRATIVIDADE %
I	1800,00	898,01	901,99	50,11
II	2700,00	1771,53	928,47	34,39
III	5400,00	3718,54	1681,46	31,13
IV	4500,00	2330,85	2169,15	48,20
TOTAL	14400,00	8718,93	5681,07	39,45

Tabela 38: Lucratividade obtida com base no custeio ABC

Grupo I: no sistema atual é considerado um grupo deficitário, mas analisando-se o resultado pelos custeios por absorção e ABC passa a ser superavitário. A tomada de decisões com base nos dados obtidos no sistema atual resulta em

decisões errôneas, pois o resultado negativo compromete a imagem que a organização tem deste grupo. Pelo ABC, é o grupo mais lucrativo, merece toda a atenção no sentido de investimentos, ou seja, oferecer um tratamento diferenciado para conquistar mais clientes pertencentes a este grupo, inclusive podendo até baixar o preço do serviço em 10% que continuaria lucrativo.

Grupo II: apresenta resultado deficitário no sistema atual e superavitário nos custeios por absorção e ABC. O tratamento dispensado para este grupo também deve ser reavaliado, pois é um grupo que oferece resultado positivo e deve ser incrementado. O preço do serviço cobrado deste grupo também poderia baixar porém menos do que o grupo anterior para não comprometer o nível de lucratividade.

Grupo III: a lucratividade deste grupo reduziu-se, comparando-se o resultado obtido pelo ABC e pelo custeio por absorção com o sistema atual. Foi uma redução de aproximadamente 21% o que não compromete sua avaliação atual. O preço praticado para este grupo está num nível aceitável, pois apresenta um índice de lucratividade que permite à empresa fazer investimentos com objetivo de expandir-se.

Grupo IV: as decisões tomadas com base nos dados atuais estão comprometidas, pois este grupo no sistema atual apresenta lucratividade considerada excelente (78,47%), porém aplicando-se o custeio por absorção a mesma se reduz para 54% e no ABC 48,2%. Isso demonstra equívocos no seu gerenciamento, embora a margem ainda continua excelente a empresa deve considerar que esse grupo exige investimentos constantes principalmente na área de informática.

4.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apuração de custos para as empresas prestadoras de serviços, inclusive a empresa contábil objeto deste estudo, é mais complexa do que em uma empresa comercial que revende produtos acabados, por exemplo, porque os custos são gerados pelos serviços prestados e estes são compostos por vários elementos que consomem os recursos.

Essa dificuldade é minimizada com a aplicação do método de custeio por atividades, pois relaciona o custo à atividade executada.

A implantação de um modelo de gestão por atividades oferece muitas informações acerca dos serviços prestados, como: tempo gasto para execução de cada tarefa; identificação dos elementos que compõem cada tarefa; separação das atividades consideradas de apoio, custo do serviço por cliente; entre outras.

Essas e outras informações são úteis para a gestão da empresa porque a partir delas pode-se:

- identificar atividades desnecessárias;
- direcionar recursos para as atividades mais importantes;
- redistribuir as atividades aos processos;
- identificar desperdício de tempo na execução das tarefas;
- analisar os clientes mais lucrativos;
- fixar preços com informações consistentes.

A análise do conjunto das informações fornecidas oferece suporte para a tomada de decisões quanto a: incremento da carteira de clientes; redução de custos sob a forma de eliminação de desperdícios; aumento ou redução do preço praticado.

Mesmo possuindo tantas vantagens a implementação da gestão baseada em atividades precisa ser gradativa para que as adaptações feitas sejam consistentes e alcancem os objetivos propostos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

A correta mensuração dos custos, seu gerenciamento e controle são um suporte importante na tomada de decisões. São vários os sistemas aplicados à área, porém cada um atende necessidades diferentes, por isso deve haver criteriosa avaliação na escolha do método considerado ideal.

Com a crescente concorrência também as empresas de serviços contábeis necessitaram aplicar os conhecimentos de seus profissionais em seu próprio negócio, para garantir competitividade.

A partir desta constatação este trabalho tem como objetivo geral contribuir para o gerenciamento da empresa contábil de pequeno porte com base no método de custeio por atividades, capaz de apurar o consumo dos recursos nas atividades que compõem a prestação dos seus serviços e principalmente proporcionar a apuração do custo por cliente. O conhecimento do custo por cliente possibilita um gerenciamento eficaz no que tange a incrementar carteira de clientes, rever o preço praticado quando considerar necessário, selecionar o tipo de cliente mais vantajoso para a empresa em termos de lucratividade. Esse objetivo foi plenamente atingido demonstrado através dos números que foram apurados e das análises realizadas.

O objetivo específico que se propõe a oferecer uma contribuição à implantação de um novo modelo de gestão foi plenamente atingido quando o trabalho sugeriu uma metodologia de implantação adaptada à empresa contábil de pequeno porte, tornando assim mais acessível a sua implantação devido à apresentação de todas as etapas a serem seguidas.

O capítulo 4 demonstra que foi alcançado o objetivo específico que pretende realizar um estudo de caso de aplicação do método de custeio por atividade – ABC em uma empresa contábil de pequeno porte analisando comparativamente com o custeio por absorção pelo rateio simples, o que possibilitou evidenciar quais os grupos de clientes superavitários/deficitários,

qual a lucratividade de cada um e quais as carteiras de clientes que devem ser incrementadas por apresentarem resultado positivo.

O estudo permite, ainda, reconhecer a importância de se administrar estrategicamente as empresas contábeis, demonstrado através das análises realizadas no capítulo 4, anulando definitivamente a rotulagem ultrapassada que essas empresas possuem que sua função principal seja guardar livros.

Demonstrou também que os custos podem ser apurados seguindo diversos métodos, a serem avaliados à luz do custo x benefício de cada um e da informação que se deseja obter para dar suporte à tomada de decisões.

5.2 RECOMENDAÇÕES

- A aplicação do custeio por atividade deve ser analisada em razão de que os recursos adicionais requeridos para sua aplicação serão recompensados pelos benefícios decorrentes de dispor de um sistema de custo por serviços mais requintado que permite melhoria no controle financeiro do processo produtivo. Porém é preciso ter em vista que uma informação é útil ou não dependendo do modelo de decisão do gestor.
- Foram considerados dados de uma empresa de pequeno porte com estrutura reduzida, com o objetivo de facilitar o entendimento dos procedimentos, devendo futuras aplicações em empresas contábeis ou departamento contábil de maior porte readaptar a metodologia à sua estrutura.
- Verificação e análise das perdas e desperdícios ocorridos nos processos que podem alterar significativamente o custo dos produtos/serviços.
- Como continuidade deste estudo sugere-se a implantação de um modelo de gestão por atividades para a empresa contábil, estruturando inclusive um plano de contas voltado à apuração de custos com base no método descrito e aplicado.

CAPÍTULO 6 - BIBLIOGRAFIAS

AQUINO, Francisco Melo de. **ABC: uma alternativa de custeio para o Centro de Educação profissional SENAC de Florianópolis**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 2001.

ALLORA, Valério & GANTZEL, Gerson. **Revolução nos custos**. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**; trad. André Olímpio Nosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BAKER, Morton & JAKOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.

BORNIA, Antonio C. **Análise gerencial de custos – aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão - práticas avançadas**. Tradução: Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

BRIMSON, James A. - **Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTRO, Márcio Sampaio de – **Pessoas jurídicas**. Fenacon em serviços, São Paulo, n. 78, p. 14 – 15, junho 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. McGraw. São Paulo, 1987.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Robin. **Explicating the logic of ABC. Management Accounting**. London: CIMA, 1990.

DALL'AGNOL, Roberto M. **A contabilidade por atividades como instrumento de gestão universitária – estudo de caso na UNOESC**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 2001.

DRURY, Colin. **Management and cost accounting**. London: International Thomson Business Press, 1996.

JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. **A relevância da Contabilidade de custos**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1996.

JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

HARRINGTON, H. James - **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

HORNGREN, Charles T. **Introdução da Contabilidade Gerencial**. Ed. Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5ª Edição, São Paulo, Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin - **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

LEONE, Georges Guerra - **Custos: planejamento, implantação e controle**. Editora Atlas, São Paulo, 2001.

LIMA, Cássia Regina. **Análise comparativa dos processos da folha de pagamento para melhoria da competitividade empresarial – Estudo de casos em empresas industriais e de serviços**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 6ª Edição. São Paulo, Atlas, 1997.

MARTINS, Eliseu - **Contabilidade de custos**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MOLINVERNI, Cláudia. **Nutritional: Competitividade com ABC**. REVISTA TECNOLÓGICA. ANO V, N.º 51, fevereiro/2000.

NAKAGAWA, Massayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Joel J. **Formação do preço e do lucro**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edemir M. dos. **Modelo Conceitual de sistema de custos por atividades para as universidades: um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), Florianópolis, 2001.

SILVA, Edna L da. & MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.